Wallon Dynamisme

05.2005

Formation : les 5 formules qui ont la cote

- Vincent Reuter, Président du CESRW >> 05
- La Wallonie débarque en force au Bourget >> 06
- Enquête de Printemps : recruter en Wallonie >> 21
- Gestion de la créativité : tous égaux ? >> 39

Périodique mensuel de l'UWE : Chemin du Stockoy 1, 1300 Wavre - Mai 2005 - Numéro 184 - Prix 3 € - Bureau de dépôt : Namur X

Olivier de Wasseige (DefinITion) : pionnier de l'e-learning en Belgique >> 10

Editorial
Simplifier : plus facile à dire qu'à faire !

Nombre de dispositions annoncées fin avril par le Gouvernement wallon en matière de simplification administrative sont directement inspirées des propositions formulées par les entrepreneurs au moment des élections, il y a un an.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Henri MESTDAGH,
Président de l'Union
Wallonne des Entreprises

Les sondages se suivent… et se ressemblent. Les entrepreneurs y épinglent invariablement le temps qu'ils consacrent aux formalités administratives. C'était encore le cas dans la récente enquête réalisée auprès des entrepreneurs bruxellois et wallons parue dans le journal L'Echo.

Pourtant on ne peut nier que, ces dernières années, les pouvoirs publics ont entrepris de réels efforts en matière de simplification administrative. Le défi est notamment réaliser le passage complet vers le numérique, qui rythme désormais le quotidien de toute notre société.

Dans ce domaine, l'exploit technique n'est pas le but à rechercher : il s'agit avant tout de s'assurer qu'il engendre un bénéfice réel et tangible dans le vie des citoyens et des entreprises. C'est là que le bât blesse : actuellement les effets tangibles des dispositions prises tardent encore à se faire sentir. Sur le terrain, le temps passé à remplir des formalités administratives est encore perçu comme trop long par les entrepreneurs.

Le plan adopté le 28 avril par le Gouvernement wallon contient des mesures qui auront un impact direct sur le temps consacré aux formalités.

Intitulé «Plan d'action Simplification administrative, e-gouvernement et lisibilité 2005-2009», il totalise, au travers de ses différents chantiers et fiches thématiques, plus de 200 projets concrets décrits en 450 pages, ce qui montre l'ampleur du travail à réaliser ! Nombre de dispositions sont directement inspirées des propositions formulées par les entrepreneurs wallons au moment des élections, il y a un an.

L'Union Wallonne des Entreprises souhaite que soient concrétisées en priorité les mesures qui ont pour effet de réduire le temps consacré par les entreprises aux formalités administratives.

Vont dans ce sens, par exemple :

- *la mise en place d'un Comité législatif chargé d'alléger les textes légaux ;*
- *la traçabilité des dossiers : les entrepreneurs souhaitent en effet savoir à tout moment où se trouve leur dossier et quel est le parcours qui lui reste à suivre ;*
- *le principe de confiance à l'égard de l'usager : au moment de la demande, une déclaration sur l'honneur peut suffire ; les éventuelles pièces justificatives ne seront demandées que si le dossier est jugé administrativement recevable ;*
- *le recours, par l'administration, aux sources officielles d'information : il s'agit par exemple des Banques «Carrefour des entreprises» et «de la Sécurité sociale», la Banque Nationale pour les bilans et ratios demandés dans de nombreux formulaires, etc.*

L'UWE est d'avis que le plan ne pourra s'exécuter rapidement que si un maximum de fonctionnaires y participe et pour autant que les fonctionnaires généraux en fassent une priorité pour leurs services.

Sommaire **05/2005**

Dynamisme Wallon,
le mensuel de l'Union Wallonne des Entreprises, est édité par la Maison des Entreprises Wallonnes asbl

Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tel: +32 (0)10.47.19.40
Fax: +32 (0)10.45.33.43
dynamisme.wallon@uwe.be
www.dynamismewallon.be

Rédactrice en chef
Madeleine Dembour
madeleine.dembour@uwe.be

Coordination
Thierry Decloux
thierry.decloux@uwe.be

Conseil de Rédaction
Luc De Cordier
Jean de Lame
Madeleine Dembour
Thierry Devillez
Didier Paquot
Vincent Reuter
Jean-Jacques Westhof

Mise en page
Interlignes Nivelles

Impression
Imprimerie Vase Frères

Photo de couverture
© TILT - DefinITion UWE

Régie Publicitaire
Alliance Media
Tel : +32 (0)10.40.13.12
info@alliancemedia.be

Editeur Responsable
Jean de Lame
Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre

Abonnement annuel (11 numéros) :
30 € à verser sur le compte de la Maison des Entreprises Wallonnes 360-1149184-31

01 EDITORIAL

VINGT MILLE ENTREPRENEURS

Succès wallons || Amos, Celabor, Euro Center, IRIS, Spadel, ...
04 Top mondial || Distillerie de Biercée
05 Actuel || Vincent Reuter à la présidence du CESRW
|| La Wallonie débarque en force au Bourget
|| Futurallia fait escale en Wallonie
|| 175 entreprises à l'honneur

V. Reuter >> 05

EN COUVERTURE

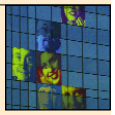
10 Formation : les 5 formules qui ont la cote

A l'époque du life-long learning (formation tout au long de la vie), comment faire pour maintenir ses compétences ? Dynamisme Wallon passe en revue les différentes formules en vogue sur le marché.

- Innovante : la visio-formation
- Secouant : le coaching
- Décoiffant : le théâtre d'entreprise
- Rassurant : la formation par «grappes»
- Perturbante : l'adhésion partenariale

FOCUS

21 Grande enquête de printemps sur le recrutement en Wallonie



Le paradoxe tient de la bizarrerie : dans une région qui compte 270.000 demandeurs d'emploi, trois quart des entreprises éprouvent des difficultés de recrutement ! Loin d'être évident, le fait de recruter est donc vécu comme laborieux : c'est ce que confirme une fois de plus notre enquête de printemps.

LES RUBRIQUES

30 Ecogestion || Le chevalier est toujours vert !
31 Environnement || Les polllutions sous étroite surveillance
32 Exportation || La Sofinex gagnerait à être mieux connue
33 En stage || L'environnement à dimension européenne
34 Fiscalité || Séminaires professionnels et frais de restaurant
35 Mobilité || Le Cluster Transport & Logistique s'organise
36 Qualité || Une démarche structurante en économie sociale ?
|| Quelles garanties offrent les entreprises

Chololaterie Jacques >> 30

DEMAIN

39 Gestion || Gestion de la créativité : tous égaux ?
40 Humour || Manager mode d'emploi

L. Mac Cormick >> 39

LE MOIS PROCHAIN DANS DYNAMISME WALLON :

- Energie renouvelable : une alternative crédible ?
- Faites votre business en toute sécurité

Réservez dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie Alliance Média au 010/40.13.12 (fax : 010/40.13.15, e-mail : info@alliancemedia.be).

Plus d'infos sur www.dynamismewallon.be

Distillerie de Biercée
Le succès sans modération !

Distillez, prenez de la peine, c'est sur ce tempo que l'entreprise de Biercée s'est hissée parmi les grands de l'art du savoir-vivre…

Dynamisme Wallon Mai 2005 Par Jean-Claude **QUINTART**

Tout est parti de rien. De pommes dans les vergers de Biercée, terroir de Thudinie et de deux hommes : le père Juste et le pharmacien Jules Cleempoeel qui installent le premier alambic au lendemain de la seconde guerre. La petite entreprise transforme les fruits qui lui apportent les habitants du cru et lance en 1981 l'Eau de Villée, nom du ru éponyme musardant derrière la distillerie. Un produit phare est né, les choses s'accélèrent sous l'impact de Philippe Dumont qui, en 1991, achète la Distillerie et «explose» son rayonnement grâce à son sens des affaires. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 15.000 bouteilles vendues en 1985, plus de 230.000 en 2003 !

Si l'Eau de Villée a séduit nombre de grands chefs, Biercée produit aussi le Biercine, le P'tit Peket, la Poire Willams, l'Arlequin, etc. Une rafale de produits obtenus par distillation en alambic, au départ de fruits frais sélectionnés, fermentés et macérés, sans colorant, conservateur ni additif. Les fruits utilisés sont des citrons jaunes de Murcie espagnole pour l'Eau de Villée, des poires Williams du Valais suisse, des mirabelles de Lorraine, etc. Les produits de la distillerie sont vendus dans des boutiques spécialisées et par des cavistes et exportés vers plusieurs pays. Une exportation qui devrait prendre de l'ampleur, la société ayant l'intention d'aller de l'avant sur les marchés étrangers dès l'année prochaine. "*En rachetant cette entreprise, notre défi était de dynamiser la dernière distillerie de Belgique en assurant la pérennité de son activité par une diversification dans le tourisme, au cœur d'une région particulièrement gâtée par la nature, et par l'organisation de séminaires et d'événements*", explique Philippe Dumont.

Se former ou recevoir à la ferme !

C'est ce que propose la Distillerie de Biercée dans ses installations de la Ferme de la Cour. Un bâtiment dont l'allure n'a rien à envier aux célèbres maisons de la vieille France. Cette ferme séculaire a été entièrement restaurée à l'aide de matériaux de tradition, comme le chêne, la pierre bleue du Hainaut, les pavés de Soignies, etc. Accessible à tous, pour des visites de la distillerie, la Ferme de la Cour comprend plusieurs espaces dont la grange des Belges. Dans cette salle aux murs ornés de plaques émaillées de brasserie, le visiteur peut déguster des produits de bouche belges, dont chacun sait que ceux-ci sont majoritairement originaires de Wallonie. "*Au niveau de l'organisation de séminaires et d'événements, la Ferme de la Cour est un endroit unique. Facilement accessible, à quelques pas des grands centres économiques, nos installations sont parfaites et complètes. Loin du stress des centres urbains, les participants jouissent de terrasses, de jardins et surtout d'un vaste parking !*", souligne Philippe Dumont. Un homme passionné par son métier et par la Ferme de la Cour dont il est promoteur de la rénovation. Ces facilités sont entourées d'un patrimoine merveilleux, avec notamment le beffroi de Thuin, l'abbaye d'Aulne, la collégiale de Lobbes, les méandres de la Sambre, etc. Un site à visiter et des produits à consommer : Abus Non Tollit Ususm… ||

Année de création : 1946
Segment : distillerie, organisation de séminaires et événements.
Effectif : 18 personnes
Chiffre d'affaires : 3 millions d'euros.
Localisation : Thuin
Internet : www.distilleriedebiercee.com

En Bref

Recherche Liège / Hainaut

Celabor fête cette année son 10e anniversaire. Cette PME de service scientifique et technique, créée à l'initiative de la Chambre de Commerce de Verviers et de Centexbel, vise à développer l'innovation dans les entreprises et à résoudre les problèmes techniques au travers de projets de recherche, d'expertise, de test ou d'analyse et de formation.
Celabor est active dans les domaines de l'agro-alimentaire, de l'emballage, du papier/carton, de l'environnement et du textile. Principalement orientée vers les services aux PME, bien qu'elle travaille également pour des multinationales, la société est accréditée selon la norme ISO 17.025 depuis l'année 2000 et est agréée par la Région wallonne pour différentes analyses. Elle collabore également à des projets de recherche européens. Depuis sa création, Celabor, basée à Herve avec une antenne à Mouscron, a multiplié son effectif par trois.

Sidérurgie Liège

La société liégeoise **Amos** vient de livrer sur le site Cockerill Sambre de Ramet une cuve à vide de grande dimension (8x5x5 mètres et 110 tonnes) à 10-6 bar (un millionième de la pression atmosphérique normale), élément central d'une ligne-pilote de dépôt sous vide en cours de développement. Il s'agit là d'un véritable retour aux sources et d'une belle reconversion pour cette entreprise issue de la fabrication des poches de coulée, de la sidérurgie et de la sous-traitance mécanique classique et dont les équipements optiques et mécaniques de grande précision bénéficient aujourd'hui d'une renommée mondiale. Amos occupe plus de 70 personnes hautement qualifiées dans les technologies de pointe liées au spatial, l'astronomie professionnelle, la sidérurgie à froid et la défense. Elle réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros, dont 80% à l'exportation.

Informatique Brabant Wallon

La société **IRIS**, spécialisée en scanning, OCR, lecture automatique et gestion électronique de documents, a récemment finalisé l'implémentation d'un workflow électronique d'approbation des flux financiers à la Direction Générale de la Politique régionale (DG-Régio) de la Commission européenne. Le système WFS développé par IRIS, dans le cadre du consortium EC-DOC, permet d'optimiser les processus de décision, notamment en terme de respect des délais et de transparence. Basée à Louvain-la-Neuve, IRIS emploie plus de 220 personnes en Belgique, en France, au Luxembourg et aux Etats-Unis. Elle a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de près de 47 millions d'euros.

Instances renouvelées au CESRW
Vincent Reuter à la présidence

Principal organisme régional de concertation réunissant les patrons et syndicats wallons, le Conseil Economique et Social de la Région wallonne (CESRW) vient de renouveler ses instances. C'est Vincent Reuter, administrateur délégué de l'UWE, qui assurera la présidence pour les 2 prochaines années.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Madeleine **DEMBOUR**

Les 50 membres de la nouvelle Assemblée du CESRW ont un mandat de 4 ans, le Président étant élu pour 2 ans. Selon l'alternance, c'est un représentant des employeurs – Vincent Reuter (UWE) – qui succède à un syndicaliste, Jean-Claude Vandermeeren (FGTB).

Quelques changements importants, dans la structuration même du Conseil, sont à épingler : la désignation de 18 femmes à l'Assemblée (il y en avait 5 en 2001 !), et l'arrivée d'un représentant des entreprises non-marchandes du côté des employeurs.

© Tit CESRW

Vincent Reuter : "Le CESRW doit se doter d'une solide argumentation afin de contrer ceux qui, en Flandre, font appel aux idées et aux chiffres qui leurs conviennent pour étayer leurs thèses séparatistes".

Le métier du CESRW

Mais quel est le «métier» du CESRW ? Sa raison d'être est d'émettre des avis, sollicités ou d'initiative, à destination des Gouvernements. C'est ainsi que 60 avis ont été rendus ces deux dernières années ! Concrètement, avant d'être approuvés par l'Assemblée, ces avis prennent forme au sein de diverses commissions se réunissant régulièrement dans les locaux du Vertbois à Liège, siège du Conseil, où est également localisé le staff permanent (ayant statut de fonctionnaire) qui représente une importante capacité d'étude.

Un deuxième «métier» commence à émerger dans le chef du Conseil : celui de partenaire à part entière du Gouvernement wallon. Onze partenariats CESRW-Gouvernement sont en cours, une étape supplémentaire dans le resserrement des liens, du simple fait de la participation de délégués du Gouvernement aux travaux des partenariats.

Mais comme l'a souligné Vincent Reuter lors de son discours, d'autres sujets, venant de l'extérieur, s'imposeront sans aucun doute à l'agenda wallon, telles que les "*fréquentes remises en cause par la Flandre des principes fondant l'existence de notre Etat fédéral. Le CESRW doit, en utilisant sa capacité d'études, se doter d'une solide argumentation, afin de contrer les thèses, simplistes mais pernicieuses, de ceux qui en Flandre, font appel aux idées et aux chiffres qui leurs conviennent pour étayer leurs thèses séparatistes*".

Le nouveau Président a bien entendu souligné le fait que l'efficacité du CESRW sera tributaire du climat social que les employeurs et les organisations syndicales seront capables de déterminer. ||

Plus d'infos ?
www.cesrw.be

Composition de la délégation UWE au Conseil Economique et Social

Jean-Marie ARNOULD, Sophie BERTHOLET, Bernard BROZE, Georges CAMPIOLI, Francis CARNOY, Jean de LAME, François DESCLEE, Michèle GILLOT, Didier PAQUOT, Anne REUL, Vincent REUTER, Monique SCHMIDT-BOUILLON

46e Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace
La Wallonie débarque en force au Bourget

Du 13 au 19 juin 2005, les entreprises wallonnes, tant de l'aéronautique que du spatial, seront particulièrement bien représentées au Salon du Bourget, où le nouvel Airbus 380 constituera l'attraction vedette.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Thierry **DECLOUX**

Avec encore plus de présentations en vol que lors des éditions précédentes, le 46e Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace s'annonce d'ores et déjà comme un très grand millésime. "*Le nombre d'exposants que nous avons déjà enregistré nous fera atteindre, sinon dépasser, le niveau de participation de 2003 (1.728 exposants en provenance de 42 pays)*", se réjouit Louis Le Portz, Commissaire Général du Salon.

Nouveauté cette année : trois journées consécutives (les 17, 18 et 19 juin) seront accessibles au grand public (les autres jours étant réservés aux professionnels), avec au programme de nombreux événements : des présentations en vol – dont celle du très attendu Airbus A380 (voir ci-contre) –, mais aussi des animations au sol, un espace consacré à l'aviation légère, aux avions de collection… ainsi qu'un forum carrières/emploi/formation.

Du côté des vedettes, outre l'A380, la star incontestable de ce salon, des appareils d'exception seront exposés : le Falcon 7X (Dassault Aviation), l'EMB 190 (Embraer), les 777-200LR et 767-300 tanker (Boeing Company), toute la «famille» Eurocopter, l'A340-600, le Mirage, le Rafale, l'EF Typhoon, le MIG29, le Sukhoi27… Sans oublier le domaine spatial avec la présentation, notamment, du projet européen Galileo, de la sonde Huygens et des satellites Helios II et Syracuse.

Bien entendu, la Wallonie ne manquera pas ce rendez-vous incontournable avec tout le gratin aéronautique et spatial : elle y sera même présente en force puisque pas moins de 40 entreprises membres de l'EWA (Entreprises Wallonnes de l'Aéronautique) et de Wallonie Espace se partageront 650 m² de stands sur les 1.000 réservés à la Belgique.

Cette cohabitation des deux secteurs au Bourget s'est organisée dans la foulée des «Rendez-vous d'affaires de l'industrie Aéronautique-Spatial-Défense» organisés conjointement par les deux associations en février dernier[1]. "*Le but de cette synergie est de présenter à l'extérieur un concept aéronautique et spatial wallon complet*, explique Pierre-Manuel Jacob, responsable du Cluster Aéronautique Wallon. *Nous avons un grand intérêt à unir nos efforts en valorisant les spécificités et complémentarités dans l'offre de nos produits et de nos services. C'est dans cette optique que nous aborderons le salon du Bourget au travers d'un stand commun. Nous serons localisés dans le hall 2 à côté de Cenaero, centre de recherche regroupant dans son Conseil d'Administration les industriels et les universités wallonnes actives en R&D aéronautique. Nous profiterons de cette situation favorable pour être également le réceptacle des unités de recherches des universités wallonnes durant le salon*". L'union fait la force, c'est bien connu…

De synergie, il en sera également question lors de la journée belge, le mercredi 15 juin, où seront organisées des rencontres entre PME wallonnes et étrangères, à la recherche de partenariats, d'échanges d'expérience et d'ouvertures de marché. Une soirée à l'Ambassade de Belgique est également prévue : contacts informels et nombreuses opportunités seront au menu.

De la piste d'envol aux confins de l'univers, de technologies de pointe en partenariats, la Wallonie s'expose, s'exporte et construit sa place dans la cour des grands de l'aérospatial ! ||

(1) Voir «Dynamisme Wallon» de mars 2005 (page 10)

L'A380 aura un petit accent wallon…

"*L'A380, qui sera mis en ligne en 2006, est l'avion civil le plus moderne, le plus spacieux et le plus performant de tous les temps*", peut-on lire dans le communiqué de presse d'Airbus diffusé à l'occasion de la présentation officielle de ce «paquebot volant» en janvier dernier. Considéré par l'avionneur européen comme le "fleuron du 21e siècle", l'A380 est doté des technologies les plus avancées au niveau des matériaux, systèmes et processus industriels et peut franchir des distances allant jusqu'à 15.000 km avec 555 passagers (35% de plus que son concurrent le plus proche), ce qui lui permet de relier l'Europe et l'Asie par exemple. Son petit frère dédié aux marchandises, l'A380 Freighter – qui sortira en 2008 –, pourra quant à lui transporter 152 tonnes de fret sur des distances allant jusqu'à 10.400 km.

Pour le secteur aéronautique wallon, l'Airbus A380 est sans conteste LE grand programme de la décennie, comme l'explique Jean-Jacques Westhof, Secrétaire Général de l'EWA : *"nos trois principaux donneurs d'ordre (NDLR : Sabca, Sonaca et Techspace Aero) – et dans leur sillage de nombreux sous-traitants – sont particulièrement impliqués dans la production de plusieurs éléments de l'appareil"*.

Les principaux sous-ensembles réalisés sur ce programme par les acteurs wallons sont, notamment :

- bords d'attaques et le «nose upper shell» (Sonaca),
- élément de plancher «Center Rear Lower Shell» (Sabca),
- booster du moteur GP7200 (Techspace aero)
- équipement d'essais pour le développement du moteur (Cenco, filiale de Techspace aero),
- panneaux sandwich (nid d'abeille) des portes des trains d'atterrissage pour Socata (Hexcel Composites),
- calcul et simulation multiphysique dans les structures (Cenaero),
- conception d'outillage de fabrication d'éléments de structure (SD&A),
- calcul dimensionnel de composants GP7200 (GDtech, Samtech)
- calcul et simulation vibratoire des nacelles du moteur pour Hurel Hispano (Free Field technologies),
- éléments de liaison (links) en titane et aluminium dans les ailes (Dumoulin Herstal)
- …

"De nombreuses innovations technologiques ont été intégrées dans la conception de ce nouvel avion qui subira et intégrera encore des technologies qui aujourd'hui sont au stade du développement (par exemple le système de distribution électrique de cabine pour lequel Alcatel Etca est bien positionné)", conclut Pierre-Manuel Jacob.

Le rendez-vous international du partenariat
Futurallia fait escale en Wallonie

Pendant trois jours, du 1er au 3 juin 2005, l'Aula Magna de Louvain-la-Neuve sera le théâtre d'un véritable gisement d'opportunités d'affaires : la 10e édition de Futurallia, Forum international de développement des entreprises, réunira plus de 1.000 chefs d'entreprises venus de 60 pays du monde.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Thierry **DECLOUX**

Depuis 1990, 9 éditions de Futurallia ont permis la rencontre de milliers de décideurs d'entreprises provenant du monde entier. D'un concept unique, ce forum multisectoriel (voir ci-dessous) est devenu le rendez-vous incontournable des PME à la recherche de partenariats.

En juin 2005, Futurallia fait halte pour la première fois dans notre région, où elle sera organisée par le Groupement des Euro Info Centres de Wallonie (EIC Hainaut/Hainaut Développement, EIC Liège/SPI+, EIC Luxembourg belge/CCILB et EIC Namur/BEP). C'est l'Aula Magna de Louvain-La-Neuve qui a été choisie comme antre de l'événement où près d'un millier d'entreprises de quelques 60 pays se croiseront pour des rendez-vous d'affaires originaux.

Chaque inscrit bénéficiera ainsi de 12 rendez-vous ciblés avec des partenaires américains, chinois, coréens, africains, ou encore d'Europe de l'Est. Il s'agit là d'une véritable aubaine pour les quelques 300 à 400 entreprises wallonnes attendues quand on sait, d'expérience, que bon nombre de ces rencontres se soldent par des alliances commerciales, technologiques, industrielles ou financières, des contrats de vente, des projets de coopération…

Précisons que Futurallia est loin d'être un concept «one-shot», mais bien la porte d'entrée d'un véritable réseau international : plus de 2.000 anciens participants à ses différentes éditions poursuivent aujourd'hui encore leurs échanges d'offres d'affaires sur le site Internet www.futurallia-online.com. ||

En pratique

Dates : *du 1er au 3 juin 2005*

Lieu : *Aula Magna, Louvain-la-Neuve (www.aulamagna.be)*

Organisation : *Groupement des Euro Info Centres de Wallonie (www.gie-eicwallons.be)*

Secteurs d'activités représentés :

- *Industrie agroalimentaire et agriculture*
- *Construction et travaux publics*
- *Biotechnologies, chimie et matériaux nouveaux*
- *Electronique et optique*
- *Environnement, habitat et bois*
- *Aéronautique et aérospatial*
- *Imprimerie et édition*
- *Industrie mécanique et métallurgique*
- *Technologies de l'information et de la communication*
- *Textile*
- *Transports et logistique*
- *Santé humaine et animale, cosmétologie*
- *Enseignement, recherche et gestion des compétences*
- *Design et création*

Plus d'infos :
www.futuralliawallonie.be

Distribution
Namur

Euro Center, l'enseigne bien connue dans la distribution d'électro-ménager, son-image, télécom et de cuisines équipées, vient de fêter ses 25 années d'existence. Cette chaîne de magasins 100% wallonne créée en 1979 par deux Namurois est aujourd'hui présente partout en Belgique : elle compte 33 points de vente, dont 10 ont été ouverts en Flandre l'an dernier. Euro Center réalise un chiffre d'affaires de 77 millions d'euros et emploie 341 personnes. A moyen terme, la chaîne ambitionne d'atteindre les 60 points de vente et de poursuivre sa politique de diversification dans le domaine des cuisines équipées en ouvrant une vingtaine d'Euro Center Kitchen.

Eaux de boisson
Liège

Le Groupe **Spadel** a présenté en mars ses résultats pour l'année 2004. Le producteur des marques Spa, Bru, Bercon et Wattwiller a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 254,8 millions d'euros (+3,2% par rapport à 2003), un bénéfice d'exploitation de 26,7 millions d'euros (+5,5%) et un bénéfice net de 12,7 millions d'euros. Le chiffre d'affaires et le bénéfice d'exploitation du Groupe ont été influencés positivement par la consolidation des résultats des «Grandes Sources de Wattwiller», acquises en janvier 2004, et par les efforts déployés dans le domaine de l'innovation, du marketing et du dynamisme commercial. Dans les deux années à venir, Spadel, qui occupe 864 personnes sur cinq sites d'exploitation, augmentera ses investissements pour consolider sa position de leader au Benelux.

Cartographie
Liège

MPA Kartografija, le plus grand éditeur de cartographie de la Fédération Russe – à qui l'on doit, notamment, «L'Atlas du Monde», la carte géographique de Russie, les atlas géologiques et géographiques d'Inde et des océans Atlantique et Pacifique, les cartes sismographiques et tectoniques de Russie, etc. –, a choisi d'intégrer Mercator, la solution de publication développée par la société liégeoise **Star Informatic**, dans son procédé de production cartographique. Star Informatic est le premier acteur européen de l'édition de logiciels SIG (Systèmes d'Information Géographique) et d'applications de gestion destinées aux gestionnaires de réseaux (eau, électricité), collectivités locales et administrations publiques.

Du 22 au 26 juin au Heysel
175 entreprises sous les feux des projecteurs

Dans le cadre du programme officiel des 175 ans de la Belgique et les 25 ans de fédéralisme, Brussels Expo (Heysel) accueillera 175 entreprises bénéficiant d'un leadership international dans leur domaine d'activité. Parmi elles, de très nombreuses entreprises wallonnes !

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Madeleine **Dembour**

Pendant 5 jours, Brussels Expo sera un exceptionnel cadre de relations publiques pour de nombreuses entreprises wallonnes bénéficiant d'un leadership international.

Ces 175 entreprises seront mises à l'honneur à l'occasion d'une série d'événements exceptionnels qui, du mercredi 22 au dimanche 26 juin 2005, regrouperont l'ensemble des forces vives du pays à Brussels Expo (Heysel).

"*En 5 jours, 15.000 personnes, dont 7.000 «opinion leaders» belges et étrangers, prendront part à l'événement*", estime Pierre Hermant, une des chevilles ouvrières de l'équipe organisatrice à la Fédération des Entreprises de Belgique.

Mais qui sont ces entreprises ? Il s'agit essentiellement de sociétés dont les produits et services bénéficient d'un «leadership» international, et qui ont souhaité prendre part à cette manifestation offrant un cadre exceptionnel pour une action de relations publiques.

Le programme sera serré. Qu'on en juge : le mercredi, soirée de gala «FEB - Economie belge», en présence du Roi et de la Reine ; le jeudi, déjeuner privé avec l'ensemble des Bourgmestres de Belgique, suivi d'une soirée de gala «Relations internationales», pour la promotion de nos exportations et la valorisation de nos 3 Régions comme terre d'investissement ; le vendredi, soirée de gala organisée à l'occasion des 75 ans de Brussels Expo, et le week-end, deux journées «grand public», axées sur la valorisation de l'acte d'entreprendre et la mise en avant des 175 entreprises. ||

Plus d'infos :
www.bel175.be

Formation : les 5 formules qui ont la

Dynamisme Wallon Mai 2005

© TILT - DéfinITion UWE

1

1. En matière d'e-learning, Olivier de Wasseige, fondateur de la société DéfinITion établie à Gembloux, fait figure de pionnier évangélisateur en Belgique. Il pronostique que, grâce au rachat de Visiocom, la moitié du chiffre d'affaires de DefinITion (qui dépassera le million d'euros cette année) proviendra en 2005 de l'e-learning et plus particulièrement de la visio-formation.

A l'époque du life-long learning (formation tout au long de la vie), comment faire pour maintenir ses compétences ? Dynamisme Wallon passe en revue les différentes formules en vogue sur le marché.

Selon le centre d'information sur les formations Management Information, qui compile les banques de données Formbase et Traininginfo.be, les entreprises belges et les particuliers ont introduit plus de 330.000 demandes de formation en 2004.

Avec de grandes disparités entre l'offre et la demande, notamment dans le secteur de la communication (10% du total de l'offre pour 22% de la demande : voir page 12).

De nouvelles techniques de formation voient le jour pour mieux répondre aux besoins des cadres et des dirigeants d'entreprises. Tour d'horizon des tendances «in», qui boudent le vocabulaire conventionnel et rejettent les méthodes traditionnelles.

- *Innovante : la visio-formation*

  >> en page 11.

- *Secouant : le coaching*

  >> en page 14.

- *Décoiffant : le théâtre d'entreprise*

  >> en page 16.

- *Confortant : la formation par «grappes»*

  >> en page 17.

- *Perturbante : l'adhésion partenariale*

  >> en page 19.

2. La visio-formation navigue entre l'e-learning et le cours traditionnel. Il suffit de deux PC individuels équipés d'un système de visio-conférence ou d'une web-cam, reliés par une ligne ISDN ou par Internet.

3. Olivier de Wasseige : "On ne fait pas de l'e-learning en plaquant une présentation PowerPoint sur internet. L'e-learning nécessite une structuration et une scénarisation particulière du contenu".

2

cote

Un dossier de **Business Writers**

Blended learning
Combiner présence et distance

L'e-learning pur ayant montré ses limites, les formateurs ne jurent plus que par le blended learning.

"*La clé d'un e-learning réussi est, sans conteste, de déboucher sur le blended learning, apprentissage mixte distant/présentiel*". Telle est l'une des conclusions de l'étude menée par l'Agence Wallonne des Télécommunications (AWT) en collaboration avec le Campus Virtuel de Gestion[1] entre mars et novembre 2004. Cette étude commandée par le Ministre-Président de la Région wallonne, Jean-Claude Van Cauwenberghe, avait notamment pour objectif de cerner les éléments freinant la population des étudiants en gestion face aux enseignements en e-learning.

"*En clair, si j'utilise une bêche pour planter un clou, cela ne marchera pas. Il vaut mieux utiliser le marteau*", illustre Christiane Bosman consultante en gestion des ressources humaines chez Profondo. "*La tendance au blended learning indique que l'on en vient à utiliser toutes les ressources disponibles d'apprentissage. On combine la formation classique réclamée notamment par le besoin de lien social avec la mise à disposition d'outils technologiques pour diffuser des contenus*", commente Philippe Charlier, consultant du même bureau.

Visio-formation

L'étude AWT recommande, entre autres, "*un système de tutorat/accompagnement car l'apprentissage distant exclusif ne peut en aucun cas remplacer entièrement l'enseignement présentiel*". Olivier de Wasseige, pionnier évangélisateur de l'e-learning en Belgique et fondateur de la société DéfinITion, s'est engagé dans cette voie. Il pronostique que, grâce au rachat de Visiocom, la moitié du chiffre

(1) Projet pilote mené par HEC (ULg) en partenariat avec la Solvay Business School (ULB) et l'IAG (UCL). L'étude est disponible sur le site www.awt.be

© TILT - DéfinITion UWE

3

d'affaires de DefinITion (qui dépassera le million d'euros cette année) proviendra en 2005 de l'e-learning et plus particulièrement de la visio-formation.

La visio-formation navigue entre l'e-learning et le cours traditionnel. Il suffit de deux PC individuels équipés d'un système de visio-conférence ou d'une web-cam, reliés par une ligne ISDN ou par Internet. D'un clic, l'utilisateur et son professeur-coach peuvent travailler ensemble en direct, dialoguer et partager leurs applications, documents et exercices. Le rythme et le contenu de la formation sont adaptés aux besoins, aux objectifs, à la fonction et au niveau du participant. Un cadre peut travailler sur une présentation PowerPoint qu'il doit faire en anglais par exemple. A la carte, il peut demander à un professeur de lui faire répéter sa conférence de presse en néerlandais. Les sessions d'une ou deux heures sont réservées par le participant en fonction de son agenda et des contraintes de son emploi du temps. La formule peut, en outre, être combinée avec une formation traditionnelle en présentiel : on prépare le contenu d'une présentation à distance, puis on travaille en classe la gestuelle.

Encore faut-il que la pédagogie et les contenus soient adaptés au média. "*On ne fait pas de l'e-learning en plaquant une présentation PowerPoint sur internet. L'e-learning nécessite une structuration et une scénarisation particulière du contenu*", prévient Olivier de Wasseige. Les cours les plus demandés sous cette formule sont les formations en informatique et les cours de langue. Il existe aussi des formations comportementales (gestion du stress, technique de présentation, etc.).

Ce qu'il en coûte

Une heure de cours en visio-formation revient à 52 euros HTVA chez DéfinITion (www.definition.be). ‖

Les «chouchous» des formateurs

Dans les grandes thématiques abordées par les formateurs, 4 secteurs connaissent une situation où l'offre est plus importante que la demande. Le thème de la sécurité, par exemple, fait son entrée dans les thématiques, avec un pourcentage encore timide mais qui grimpe d'année en année.

- *Informatique (offre 35% > demande 27%)*
- *Finances (8% > 5%)*
- *Sciences et Techniques (7% > 4%)*
- *Sécurité (3% > 2%)*

La communication fort demandée

Certains thèmes connaissent, à l'inverse, une situation où la demande excède l'offre. Le cas le plus frappant est celui de la communication, où la demande est deux fois plus élevée que l'offre ! Les autres secteurs s'équilibrent plutôt bien, avec une correspondance parfaite pour les formations touchant à l'organisation

- *Communication (demande 22% > offre 10%)*
- *Management (20% > 19%)*
- *Langues (8% > 7%)*
- *Vente et Marketing (7% > 6%)*
- *Organisation (5% = 5%)*

Offre : sur base des 16.000 programmes repris dans la base de données Formbase.

Demande : sur base des 330.000 recherches effectuées en 2004 dans Formbase ou www.traninginfo.be

4. Le rythme et le contenu de la formation sont adaptés aux besoins, aux objectifs, à la fonction et au niveau du participant. 4

Vécu : Nathalie Nellessen, ravie d'une formation taillée à ses mesures

Nathalie Nellessen coordonne les services externes de vente en Belgique et en Allemagne de NMC (Eupen). Elle a déjà suivi 15 heures de cours d'allemand (sur un total de 30 heures) sous la forme de visio-formation. "Cette formation correspond tout à fait aux besoins spécifiques de ma fonction et aux lacunes que j'avais. Les cours organisés par DéfinITion sont très bien organisés avec beaucoup de souplesse dans les horaires. Je vois mon professeur. L'écran présente un avantage sur le tableau : non seulement nous pouvons travailler sur le même document mais, en plus, nous pouvons l'enregistrer et l'emporter à domicile pour poursuivre le travail. J'avance vraiment bien !"

Accompagnement personnel
Trouvez-moi un coach !

Dynamisme Wallon Mai 2005

Les coaches, qui détiennent les clefs du «savoir-être», sont sollicités de toutes parts. Leur modèle est Socrate, père de la maïeutique !

On ne parle que de lui, il n'y en a plus que pour lui : le coach est celui qui détient les clés du «savoir-être», qui accompagne sans soigner (rôle du psychothérapeute), sans transmettre un savoir (rôle du formateur), sans s'imposer comme référent (rôle du mentor). Bref, le coach, c'est celui qui se met à votre diapason et vous guide sur le chemin de l'autonomie. "*Avec bienveillance, mais sans complaisance*", résume Sylviane Cannio, coach et présidente de la branche belge de l'International Coach Federation. Cet apprentissage s'accompagne naturellement d'un questionnement personnel. "*C'est dans l'inconfort qu'on grandit*", martèle Serge Hercek, spécialiste du business coaching.

Le coach se sert de différents outils tels que l'analyse systémique, la PNL ou l'analyse transactionnelle, mais, fondamentalement, son approche n'est pas différente de celle de Socrate, père de la maïeutique ! Qui peut en tirer profit ? Tout le monde, jurent les coaches, de la personne en recherche d'emploi au directeur général d'une grande entreprise en passant par le cadre en burn-out. D'abord réservé à l'élite du monde des affaires, le coaching gagne progressivement toutes les sphères de l'entreprise, dans sa variante individuelle ou collective (coaching d'équipe). "*On se rend compte aujourd'hui que le coaching peut produire un retour sur investissement même dans les fonctions strictement internes d'une organisation*", assure Serge Hercek. Retour sur investissement que les coaches garantissent supérieur à celui d'une formation traditionnelle, ce qui hérisse, naturellement, plus d'un formateur…

Des bibliothèques qui brûlent

Dans un environnement en perpétuelle mutation, les problématiques, elles, n'évoluent guère : les performances, la transition personnelle (nouvelles responsabilités), l'attitude face au changement, les relations avec son personnel ou son équipe sont au cœur de la plupart des coachings en entreprises. Mais le coach peut aussi éveiller un dirigeant d'entreprise ou un DRH à des pratiques nouvelles, appelées à influencer, peut-être, la compétitivité de l'entreprise dans le monde de demain.

Alain Goudsmet, ex-coach de la Fédération Belge de Tennis reconverti dans le business coaching, directeur de l'Ecole Supérieure de Coaching (Ichec Entreprises), pointe l'une de ces pratiques émergentes : le mentoring. "*Chaque fois qu'un homme meurt, c'est comme une bibliothèque qui brûle, dit un proverbe africain. J'ai le sentiment qu'aujourd'hui, il y a des incendies partout dans les entreprises. A de rares exceptions près, celles-ci n'ont pas conscience du fait que leur richesse découle de l'expérience humaine et que ceux qui arrivent en fin de carrière peuvent léguer leur savoir aux plus jeunes. Mon rôle, en tant que coach, est d'éveiller mon client à cette culture du mentoring afin qu'il ait ensuite l'audace et le courage de passer à l'acte*".

Oui mais, quel coach choisir ? Face à l'incroyable succès du coaching, on voit affluer les «professionnels» de tous les horizons : formateurs, consultants, psychologues, certains s'improvisent coach du jour au lendemain. L'International Coach Federation (ICF) tente de conserver l'église au milieu du village en certifiant les coaches qui ont une reçu une formation accréditée et peuvent justifier d'une sérieuse expérience pratique, le

Vécu : Isolde Ceelen (Belgacom Corporate University) pilote un projet Mentoring

"Le projet a été initié en 2001 dans l'optique de garder et de développer les talents au sein de Belgacom. Il a été développé dans l'entreprise, sans intervenant externe. Nous avons actuellement 41 couples «mentor-mentee». Le programme cible notamment les personnes rangées dans la catégorie high performant, c'est-à-dire qui ont du potentiel pour évoluer. Parce l'âge moyen du management est de 40-45 ans, il arrive que le mentor soit plus jeune que le mentee ! L'efficacité réelle d'un tel programme est difficile à évaluer, mais tout le monde juge l'expérience positive".

6

nombre d'heures de formation et de pratique croissant avec le niveau. Des examens valident ce bagage avant toute certification. Bien que d'excellents coaches ne jugent pas utile de s'affilier à l'ICF ou à tout autre association de coaches, le marché, face à la profusion de l'offre, aspire à y voir clair. "*De grandes entreprises, comme IBM ou Procter & Gamble, ne sélectionnent plus que des coaches certifiés*", souligne Alain Goudsmet. L'heure de la remise en ordre aurait-elle sonné ?

Ce qu'il en coûte

L'International Coach Federation (www.coachfederation.be) ne fixe pas de barèmes. En moyenne, une heure de coaching coûte entre 100 et 300 euros HTVA, mais il n'y a pas de limite supérieure (certains coaches parisiens facturent, dit-on, jusqu'à 1.000 euros de l'heure). ||

5. Sylviane Cannio : "Le coach se met à votre diapason et vous guide sur le chemin de l'autonomie, avec bienveillance, mais sans complaisance".

6. Alain Goudsmet : "Mon rôle, en tant que coach, est d'éveiller mon client à la culture du mentoring afin qu'il ait ensuite l'audace et le courage de passer à l'acte".

Théâtre d'entreprise
Lever de rideau sur une formation décoiffante

Dynamisme Wallon Mai 2005

7. Les formules du théâtre d'entreprise sont nombreuses, mais la plupart des spectacles sont taillés en fonction des besoins du client (ici, lors de l'appel de l'industrie wallonne dans le cadre des élections régionales de juin 2004).

Le répertoire du théâtre d'entreprise est large : il balaie la formation, la sensibilisation ou l'animation.

"*On corrige les mœurs par le rire*". Gabriel Alloing est convaincu de la véracité de ce vieux dicton. Metteur en scène, scénariste, auteur, cet ingénieur civil de formation met régulièrement ses talents au service de A-Hermes, une société spécialisée dans la création de pièces, saynètes ou spectacles multimédias appuyant une formation, un séminaire, un événement, une politique de communication, etc.

En dix minutes, trois acteurs sur une scène démontrent comment l'humeur d'un manager peut influencer celle de toute son équipe et, par un jeu de domino, finir par compromettre ou conforter une bonne relation avec la clientèle. Les acteurs jouent sur le registre du burlesque offrant aux spectateurs un miroir déformant. "*En grossissant une situation, le théâtre démonte le processus conduisant de l'attitude stressée au blocage*, explique Gabriel Alloing. *Il accède à des zones qu'un discours moralisateur classique ne touche guère. Le résultat est rémanent*". Tous les problèmes et les comportements peuvent être abordés par ce biais et dans toutes les langues usuelles : gestion d'équipe, approche commerciale, évaluation de collaborateurs...

Une des clés de ce mode de formation ? "*Le spectateur a toujours tendance à prendre parti pour la «victime» et identifie ainsi beaucoup mieux ce qui se passe dans la tête du «bourreau». Il y a quelques années, ce mécanisme a permis au personnel de Banksys de mettre le doigt sur les défaillances de son système de gestion des plaintes*".

Le répertoire

Les formules du théâtre d'entreprise sont nombreuses. Il y a, bien sûr, les grands classiques d'animation comme «Le Blues du manager», mais la plupart des spectacles sont taillés en fonction des besoins du client. Cela va du module de préparation individuelle à la prise de parole en public ou à la défense d'un projet, à la formation à une problématique précise ou à une animation destinée à un auditoire de 1.200 personnes. Le 17 mai dernier, A-Hermes a démonté devant plus de 1.000 agents du fisc réunis au Heysel les relations qu'ils entretiennent avec les comptables et experts comptables ! Objectif : rendre ces relations plus constructives.

Que le spectacle commence !

Ce qu'il en coûte

Le travail préparatoire, le nombre d'acteurs requis, la complexité du spectacle (multimédias ou non, bruitage, ...) et le nombre de représentations rendent le coût final d'une intervention très variable. «Le Blues du manager», un spectacle d'animation de 50 minutes déjà bien rôdé (www.ahermes.be) coûte 5.000 euros HTVA ; 10 minutes d'une représentation dotée d'un scénario original peut varier de 3.000 à 4.000 euros HTVA. ‖

Vécu : Marcel Gehlen, chaud partisan du business théâtre

Marcel Gehlen, responsable de la Cellule du «Fil de l'éco-gestion» à l'UWE, ne tarit pas d'éloges sur le théâtre d'entreprise : "Ce sont de vrais professionnels". Entre avril 2003 et fin 2004, A-Hermes a réalisé le scénario et animé 24 séances destinées à sensibiliser les PME wallonnes à la gestion environnementale (600 participants au total). "Pouvoir appuyer un message par une représentation théâtrale constitue indéniablement un plus, même si les interventions sont coûteuses. Nous avons vu des chefs d'entreprises pliés en deux sur leur chaise mais très réceptifs, ensuite, lorsque le message devenait plus sérieux. Lors de chaque séance, des patrons secoués nous ont demandé ce que nous pouvions réaliser dans leur entreprise".

Dans le bain avec ses pairs
La formation par «grappes» séduit les dirigeants

Dynamisme Wallon Mai 2005

Le dirigeant d'entreprise, souvent isolé au sommet de sa pyramide, aime rencontrer ses pairs pour dialoguer, échanger, apprendre.

Rompre la solitude du chef d'entreprise, c'est l'un des préceptes de l'Association Progrès du Management (APM), née à l'initiative du Medef, le patronat français, et qui a essaimé 17 clubs en Région wallonne, à Bruxelles et au Grand-Duché du Luxembourg. Qu'y trouvent les quelque 300 patrons, secteurs privé et public confondus, qui les fréquentent assidûment ? Une confrontation d'expériences, des réponses concrètes à de multiples préoccupations managériales, des clefs pour anticiper les problématiques de demain. Et aussi une forme d'entraide. "*Nos membres constituent réellement des équipes de chefs d'entreprise qui se connaissent et s'apprécient, qui réfléchissent ensemble*", commente Christian Maka, délégué général de l'APM Belux et animateur du club liégeois Simenon.

Seule contrainte : bloquer dix journées complètes par an. Les membres de chaque club sélectionnent eux-mêmes les thèmes dont ils veulent débattre, l'APM puise dans sa volumineuse «banque» d'experts de niveau européen (environ 380) celui qui pourra apporter l'éclairage adéquat et pousser la réflexion au plus haut. "*Les thèmes du moment sont liés à la géostratégie et à la position économique de l'Europe : quel est l'avenir industriel de la vieille Europe ? Comment développer des partenariats win-win avec les pays émergents ?*", épingle Christian Maka. On imagine le questionnement face à un ex-colonel de l'armée US venu expliciter, à Liège, la stratégie des Etats-Unis au Moyen-Orient…

Les mêmes problèmes

Sachant que 80% des problématiques de management sont communes à tous les chefs d'entreprise, les rencontres entre pairs, qui sous-tendent la mise en place de précieux réseaux relationnels, ont naturellement la cote. "*Les patrons de PME croient souvent que les managers d'entreprises de grande taille ont des problèmes cent fois ou deux cents fois plus importants que les leurs ; ils se trompent et nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres*", assure Jean-Pol Toubeaux, directeur de maintenance pour le sud du pays (production classique) chez Electrabel, devenu un fervent adepte du programme Plato.

Né en 1990 dans le Nord du pays, ce dispositif de parrainage de dirigeants de PME par des managers de grandes entreprises a pris ancrage en Wallonie, comme dans de nombreux autres pays d'Europe. Dix-sept groupes, soit environ 250 dirigeants de PME et une cinquantaine de parrains, fonctionnent actuellement en Région wallonne. Leurs membres se réunissent dix fois par an (de 18h à 21h) sur une durée de deux ans, ce qui fait un total de 60 heures de formation. Les sujets traités, souvent avec l'appui d'un formateur externe, couvrent tout le champ du management, de l'absentéisme au travail à la gestion des exportations. "*Le recrutement des parrains est parfois un peu difficile car la formule suppose un investissement personnel en dehors des heures de travail, mais ceux qui se mobilisent sont vraiment motivés*", note Anne Tytgat, coordinatrice du programme Plato à la Chambre de Commerce et d'Industrie du Hainaut, qui compte trois groupes sur la zone de Charleroi, La Louvière et Mons. L'opération est pourtant profitable pour tous, tant au niveau de l'échange de bonnes pratiques que du développement de relations interprofessionnelles.

La formation par grappes d'entreprises est également à la base de la démarche du Cequal, le Centre Wallon de la Qualité créé conjointement par l'UWE et le Forem en 1995. "*On devrait surtout parler de formation-action,* épingle Olivier Francq, directeur du Cequal. *Très éloignées des formations purement théoriques, les sessions se conjuguent*

Vécu : Jean-Pol Toubeaux, parrain enthousiaste de Plato

Jean-Pol Toubeaux, directeur de maintenance chez Electrabel, en charge de la production classique d'électricité en Région wallonne, s'est très vite pris au jeu du parrainage. "J'ai démarré en septembre 2004 avec l'idée d'être plus observateur qu'acteur, mais le concept m'a tout de suite emballé. Je livre aux autres un maximum de mon expérience et je reçois beaucoup en retour, notamment en ce qui concerne le management humain. Mon propre angle de vision s'enrichit d'une palette d'éclairages très différents en matière de gestion d'une équipe, d'évaluation du personnel. Parler et écouter, c'est le cœur du concept Plato. J'aimerais beaucoup que mon message sur l'importance de la créativité, parfois sous-estimée dans les entreprises wallonnes, soit reçu cinq sur cinq !"

ici avec une mise en application directe dans l'entreprise. Nos formateurs, spécialistes en management et experts en qualité, pratiquent un accompagnement personnalisé au sein des entreprises". Les cycles longs (16 sessions de 3 heures en soirée) s'attachent aux problématiques du changement dans les organisations, les cycles courts (6 sessions de 3 heures) se focalisent sur des problématiques spécifiques, comme la sécurité de la chaîne alimentaire. En 2004, 290 PME wallonnes ont été impliquées dans les formations du Cequal.

8. Olivier Francq "Les formations de Cequal se conjuguent avec une mise en application directe dans l'entreprise : nos formateurs, spécialistes en management et experts en qualité, pratiquent un accompagnement personnalisé au sein des entreprises".

Ce qu'il en coûte

- La cotisation annuelle à l'APM (www.apmnet.net) revient à 3200 euros HTVA.
- La participation à une session Plato (www.platonet.be) s'élève à 1000 euros HTVA pour les entreprises membres d'une Chambre de Commerce et d'Industrie, à 1250 euros HTVA pour les entreprises non-membres. Les parrains, eux, sont bénévoles.
- Les cycles de formation du Cequal (www.cequal.be) coûtent de 1100-1500 euros HTVA (cycles courts) à 3000-3500 euros HTVA (cycles longs). ‖

Adhésion partenariale
Le modèle de Jacques Defrenne

Dynamisme Wallon Mai 2005

Jacques Defrenne, formateur, consultant et intervenant en entreprises, applique la théorie du chaos au management humain. Face à l'incertitude, le consensus s'impose.

"*Il faut du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse*". Jacques Defrenne emprunte à Nietzsche cette phrase qui résume sa pensée. A ses «élèves», cadres et dirigeants en manque de points d'appui, il donne un nouveau repère de stabilité : l'instabilité ! Même si sa pensée confine à l'ésotérisme, c'est de la pratique que ce psychosociologue a tiré son modèle de négociation : l'adhésion partenariale.

Le directeur du Centre de management humain de l'Ichec Entreprises plante le décor : "*Une génération économique est de plus en plus courte. Plus rien ne va de soi. Aucune entreprise n'est en mesure de tenir ses engagements à moyen et long terme. C'est pourquoi le consensus est nécessaire. Mon modèle de négociation indique comment faire de chaque point de perturbation (restructuration, accident, absence de motivation, harcèlement...) une ressource*". Quel patron n'a-t-il jamais rêvé de convertir une grève en ressource ? Jacques Defrenne serait-il un alchimiste qui transforme le plomb en or ? "*La biologie nous montre qu'un organisme vivant qui n'est pas acteur de sa vie le paie. Comment rester gestionnaire des agents stressants ? Comment ne pas être submergé et ne pas atteindre son point d'effondrement cybernétique ? Il s'agit simplement de prendre appui sur ce qui se passe pour évoluer ensemble dans le non- dommage. En deux à trois jours, les gens deviennent acteurs de leur vie... sans psychotropes !*"

Vers une pensée non linéaire

Le modèle de Jacques Defrenne revisite la langue française et notre modèle de fonctionnement judéo-chrétien : "*Depuis que nous sommes tout petits, nous baignons dans un modèle de pensée linéaire. On nous dit : s'il est plus grand que toi, tu t'enfuis (soumission) ; s'il est plus petit, tu lui tapes dessus (rébellion). Comment sortir de ce modèle et entrevoir les multiples possibilités que nous offre toute crise ?*" C'est ce que cherche à transmettre Jacques Defrenne lors de ses cours : "*je travaille sur la langue en examinant comment «désocculter» les paradoxes, faire de la cohabitation des antagonismes une ressource*".

Son cours débute par une description de la science du chaos et de la complexité. Le formateur analyse ensuite le profil du groupe. Puis, chaque participant est invité à un jeu de rôle au cours duquel il active le processus de soumission/rébellion. "*Ils tombent tous,* commente Jacques Defrenne, *car ils se situent dans un modèle linéaire*". Vient enfin la phase de reconstruction : "Nous entrons dans la pensée non linéaire". Jacques Defrenne explique : "*La personne vous exprime son désaccord, est à la fois ouverte et fermée. Elle s'ouvre à vous pour vous dire sa fermeture. Elle est présente pour vous dire son absence. Voilà une voie d'accès extraordinaire à la négociation partenariale. Il s'agit d'apprendre que 1+1 ne fait pas nécessairement 2. Tout est ordre et désordre, puissance et impuissance. L'incertitude exige une gestion paradoxale. Si je réponds «Tu es con» à une personne qui est venue me manifester son désaccord, je fais porter le désaccord sur la personne. J'entre en conflit. J'ouvre la boîte de Pandore de la violence*".

Le chaos proposé par Jacques Defrenne plaît manifestement aux participants : son cours à l'Ichec a dû être dédoublé !

Ce qu'il en coûte

Le diplôme spécial en Management humain (www.ichec-entreprises.be) dans lequel s'inscrivent les cours de Jacques Defrenne s'étend sur cinq modules de 2 jours, au rythme d'un module par mois. La formation coûte 2950 euros HTVA. Les particuliers bénéficient d'une réduction de 30%. Le montant est déductible fiscalement. ||

Vécu : Marie-Christine Hollo, adepte de l'adhésion partenariale

Marie-Christine Hollo, responsable du Centre de compétence FOREM Formation Management & Commerce, utilise tous les jours le modèle de Jacques Defrenne pour gérer son équipe (9 personnes, hors formateurs). "Je prends beaucoup de temps pour conforter l'adhésion de chacun au projet du Centre, impulser à l'équipe une dynamique lui permettant de se réajuster sans cesse face aux contraintes extérieures et intérieures. Quand on se focalise sur un projet, la mobilisation de tous permet d'absorber plus facilement les chocs".

Grande enquête de printemps
Le recrutement en Wallonie

Dynamisme Wallon Mai 2005

© belpress.be - Banque d'images en ligne

Le paradoxe tient de la bizarrerie : dans une région qui compte 270.000 demandeurs d'emploi, trois quart des entreprises éprouvent des difficultés de recrutement !

Loin d'être évident, le fait de recruter est donc vécu comme laborieux : c'est ce que confirme une fois de plus l'enquête exposée dans les pages qui suivent.

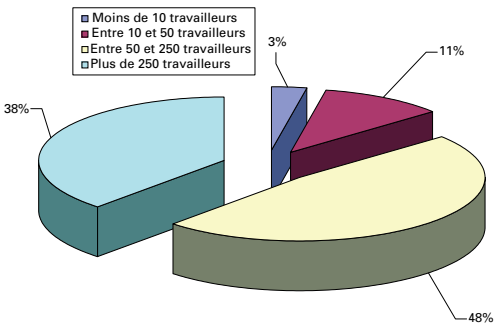
Ces entreprises qui ne trouvent pas «chaussure à leur pied» sont pourtant prêtes à engager : l'an dernier 98% des entreprises sondées l'ont fait ! Cela signifie qu'elles sont contraintes d'engager des candidats... qui ne répondent pas tout à fait au profil qu'elles recherchaient, ce qui freine leur développement.

Ces profils introuvables, on les connaît. Depuis plusieurs années ils sont confirmés par moult études : côté ouvriers, les bouchers, électromécaniciens, soudeurs, tourneurs etc. ; côté employés, les infirmiers, comptables, secrétaires..., deviennent des denrées rares.

Une fatalité ? Non, pensent les responsables d'entreprise. Le marché peut et doit être dynamisé. L'enjeu : faire se rencontrer plus efficacement l'offre et la demande de travail. Vital pour la Wallonie.

L'échantillon

Nous avons traité les 180 réponses reçues sur les 800 questionnaires envoyés, rassemblant des entreprises de tout secteur et taille confondus, avec cependant une prépondérance de grandes entreprises. Les réponses couvrent ainsi plus de 50% des entreprises de plus de 100 personnes actives en Wallonie. L'analyse met, le cas échéant, en évidence les différences significatives pour trois secteurs distincts : construction, industrie et services.



L'opinion des entreprises wallonnes réaffirmée
Recruter du personnel en Wallonie : évident ou laborieux ?

Dynamisme Wallon Mai 2005

Enquête traitée et analysée par Thierry **DEVILLEZ** et Ingrid **SOBANTKA**

C'est clair : recruter est vécu comme un événement laborieux. C'est ce que confirment trois quarts des entreprises sondées dans le cadre de notre grande enquête de printemps. En cause : les compétences des candidats qui ne collent pas aux attentes des entreprises, et aussi – osons le dire – la trop faible différence entre allocation de chômage et salaire net.

La dynamique du marché du travail wallon, définie comme la rencontre la plus efficace et efficiente entre l'offre et la demande de travail, est un réel enjeu du développement économique de notre Région.

En Wallonie, cet enjeu de développement est couramment minimisé par la présence d'un chômage élevé (plus de 270.000 demandeurs d'emplois inscrits au FOREM), ainsi que d'un taux d'emploi faible. Paradoxalement, de multiples études[1] continuent d'épingler chaque année des situations de pénuries d'emploi. Sans oublier les demandes d'entreprises freinées dans leur développement par l'absence de la main-d'œuvre attendue et fort étonnées de cette situation au regard des politiques menées en faveur des demandeurs d'emploi.

Pour l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), un tel paradoxe force à élaborer une véritable approche stratégique à l'égard du marché du travail afin d'élaborer des politiques actives visant à faire se rencontrer au mieux offre et demande d'emploi.

La majorité des dirigeants d'entreprises sont aujourd'hui convaincus que des efforts peuvent être faits afin de vaincre ce déséquilibre impactant particulièrement le recrutement de leur entreprise. Au-delà de cette conviction, les représentations et perceptions des entreprises aussi variées que liées à leurs réalités mettent en lumière des questions à différents niveaux.

L'UWE a donc mené l'enquête ; elle a sondé les recrutements récents d'entreprises wallonnes afin de mettre en exergue leurs tendances et attentes à cet égard. Des propositions de réponses s'esquissent naturellement, nous y reviendrons dans une analyse ultérieure.

2. Top 10 des fonctions critiques en Wallonie (2004)

	Ouvrier	Employé
1	*Boucher*	*Secrétaire de direction*
2	*Electromécanicien*	*Infirmier*
3	*Soudeur*	*Comptable*
4	*Mécaniciens camions*	*Secrétaire*
5	*Tuyauteur ou autre cuvier du métal*	*Caissier, employé à la caisse*
6	*Tôlier ou carrossier*	*Dessinateur*
7	*Tourneur*	*Employé commercial*
8	*Electricien et/ou technicien en électricité*	*Responsable de service clientèle*
9	*Mécanicien auto*	*Téléphoniste- réceptionniste*
10	*Cuisinier, traiteur et restaurateur*	*Employé logistique*

Enquête FEDERGON-CEFORA

Les études FEDERGON–CEFORA, réalisées depuis 1999, analysent les fonctions pour lesquelles au moins un quart des agences d'intérim sont sollicitées en Wallonie (voir tableau 2 ci-dessus). Ces enquêtes confirment depuis plus de 5 ans le caractère persistant de la majorité du top 10 des fonctions critiques d'ouvriers et d'employés.

2004 : 98% des entreprises ont recruté !

En 2004, votre entreprise a-t-elle recruté du personnel ? A cette question, seuls 2% répondent par la négative : ils n'ont pas recruté en 2004.

(1) Par exemple : Etudes 1999-2004 FEDERGON- CEFORA; Ecosystèmes FOREM, Enquête FEDIS sur les pénuries en boucherie ; Bois 2010, Rapport de veille technologique, Centre de formation Bois.

1. Chiffres clés du marché du travail

	Belgique	Bruxelles	Flandre	Wallonie
Population active	*4.410.084*	*413.187*	*2.638.366*	*1.358.531*
Population (15-64 ans)	*6.790.754*	*654.374*	*3.952.371*	*2.184.009*
Taux d'activité	***64,9%***	***63,1%***	***66,8%***	***62,2%***
Population ayant un emploi	*4.046.637*	*348.085*	*2.487.755*	*1.210.798*
Population (15-64 ans)	*6.790.754*	*654.374*	*3.952.371*	*2.184.009*
Taux d'emploi	***59,6%***	***53,2%***	***62,9%***	***55,4%***
Chômeurs (Bureau Inter. Travail)	*363.447*	*65.103*	*150.611*	*147.733*
Population active	*4.410.084*	*413.187*	*2.638.366*	*1.358.531*
Taux de chômage	***8,2%***	***15,8%***	***5,7%***	***10,9%***

INS, EFT, 2003

Pour les entreprises qui ont recruté, c'est à dire l'écrasante majorité, il est par contre saisissant de constater qu'il s'agissait principalement de remplacer du personnel. En effet, parmi ces 98% entreprises qui ont recruté des candidats, 42% l'ont fait dans ce but.

Même si l'échantillon n'est pas représentatif pour les entreprises de moins de 50 travailleurs, les résultats font également apparaître, et confirment ainsi une impression répandue et par ailleurs largement acceptée, que plus l'entreprise est petite, plus elle recrute en vue d'augmenter son effectif.

3. Pourcentage des entreprises ayant augmenté l'effectif en 2004

Taille de l'entreprise	*< 10*	*10-50*	*50-250*
Pourcentage	*60%*	*50%*	*30%*

Enquête UWE

Enfin, ces tendances et chiffres ne diffèrent pas significativement si on les envisage à l'aune sectorielle.

Prévisions 2005 : prudence

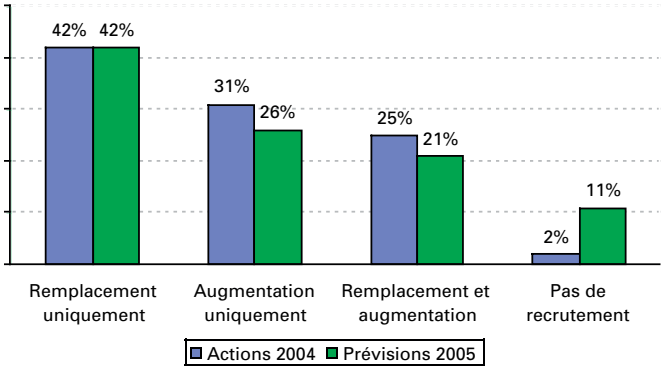
En 2005, votre entreprise prévoit-elle de recruter du personnel ? Les entreprises ont une vue prudente sur le sujet ; 90% d'entre elles estiment qu'elles vont recruter dans le courant de cette année mais par contre, elles le font avec réserve, eut égard à ce qui a été fait en 2004. Il apparaît que les engagements afin de pourvoir à un remplacement de personnel restent stables par rapport à la situation 2004.

La prudence dans les projections d'engagement se traduit par ailleurs au travers de deux constats :

- Une proportion 5 fois plus grande d'entreprises répondant par la négative à la question du recrutement : 11% projettent le statu quo en termes de recrutement, alors que 2% n'ont pas recruté en 2004.
- Un tassement significatif quant à la question du recrutement pour augmenter ou remplacer du personnel : près de 21% estiment qu'il vont engager pour remplacer voire augmenter leur effectif contre 25% qui l'ont effectivement fait en 2004.

Epinglons enfin le secteur industriel qui se distingue de l'analyse globale à ce niveau ; l'engagement en vue d'un remplacement culmine à 51% d'intentions pour le reste de l'année à venir.

4. Recrutements 2004 et prévisions 2005



Le dernier point conjoncturel réalisé par l'UWE en mars 2005 (voir www.uwe.be/docs/etudes/PointConjoncturel6.pdf), confirme également cette relative prudence. En effet, 50% des entreprises interrogées annonçaient qu'elles prévoyaient une situation stable, 21% d'entre elles, une diminution de l'effectif et 29%, une augmentation.

Par ailleurs, ces chiffres confirment une forte dynamique interne du marché de l'emploi. Ainsi, en Wallonie, 59% des personnes recherchant un emploi en 2003 étaient déjà occupées auparavant dans un autre emploi (voir tableau 5 ci-contre). Une personne sur quatre était antérieurement étudiante ou élève. Le solde représentant des situations diverses telles que occupation familiale, incapacité de travail…

Ainsi, les flux nouvellement entrants sur le marché du travail peuvent être évalués à moins de 40% des personnes cherchant un emploi en 2003.

L'intérim et les candidatures spontanées cartonnent

La multitude de canaux à disposition d'une entreprise désirant recruter facilite-t-elle la demande de services ou au contraire l'entrave-t-elle ? Les entreprises ont-elles des préférences dans un canal utilisé pour faire connaître leur demande ? Cela dépend-il du poste à pourvoir ? Restent-il des moyens «privilégiés» ?

Autant de questions qu'il serait intéressant de traiter mais nous en resterons à une stricte analyse des grandes tendances observables parmi les canaux utilisés par les entreprises.

Arrivent donc en duo de tête (voir tableau 6), l'intérim et les candidatures spontanées, filières privilégiées pour répondre aux besoins de recrutement, que ce soit pour remplacer ou pour augmenter son effectif, et ce, tout secteur confondu.

D'après les résultats (voir tableau 7), les entreprises utilisent plus d'une fois sur deux ces canaux pour capter un candidat. Puis suivent le recours aux annonces (43%) et la sollicitation au personnel (33%) déjà en place. Talonné ensuite par le Service Public de l'Emploi (FOREM). Néanmoins, il faut remarquer que 18% des entreprises déclarent ne jamais recourir au service public. Cette affirmation est avancée majoritairement par les grandes entreprises.

Enfin, apparaissent à ce niveau deux particularités sectorielles qu'il est intéressant de souligner :

- **Construction et Forem** : Toutes les entreprises du secteur de la construction déclarent recourir au Service Public de l'Emploi dans leur recherche de candidat(s). Il faut y voir une conséquence évidente du partenariat spécifique entre ce secteur et le Service Public de l'Emploi en matière de placement et de formation.
- **Industrie et intérim** : Quant à l'industrie, 66% de ses entreprises font appel à l'intérim pour répondre à leurs attentes, signe incontestable de l'intégration de cet outil de flexibilité aux activités du secteur industriel.

Nous pouvons parallèlement mettre en lumière les canaux privilégiés par les demandeurs d'emploi dans leur recherche.

Soulignons la différence de pratiques entre entreprises et personnes à la recherche d'emploi. Comme mentionné plus haut, les entreprises recourent à l'intérim et aux candidatures spontanées pour trouver réponse à leur demandes, alors que, dans l'ensemble des méthodes utilisées par les chercheurs d'emploi, intérim et candidatures spontanées ne représente chacune que 13%.

5. Situation avant recherche d'emploi (Wallonie, 2003)

1	*Avait un emploi*	*59%*
2	*Etait étudiant, élève*	*25%*
3	*S'occupait de son foyer*	*6%*
4	*Etait en incapacité de travail*	*2%*
5	*Autre situation*	*8%*

INS, EFT, calcul UWE

6. Taux d'utilisation des principaux canaux de recrutement

1	*Intérim*	*55%*
2	*Candidatures spontanées*	*50%*
3	*Annonces via presse, site web, …*	*43%*
4	*Votre personnel*	*33%*
5	*Service Public : FOREM…*	*28%*
6	*Ecoles/instances de formation*	*16%*
7	*Bureaux de recrutement et sélection*	*14%*
8	*Vos relations*	*13%*

Enquête UWE

7. Méthodes de recherche d'emploi (Wallonie, 2003)

1	*Service public : FOREM…*	*30%*
2	*Annonces*	*29%*
3	*Intérim*	*13%*
4	*Candidatures spontanées*	*13%*
5	*Relations personnelles*	*11%*
6	*Autres*	*4%*

INS, EFT, calcul UWE

Les fonctions manuelles restent demandées

Quelle que soit la taille des entreprises ou le secteur auxquelles elles appartiennent, il apparaît que les fonctions manuelles restent demandées ; 28% des entreprises ont effet procédé à l'engagement d'une personne affectée à une fonction manuelle dans leur dernier recrutement.

Et cet état de fait s'intensifie pour atteindre 50% quand on isole les très petites entreprises. Dans l'industrie, une entreprise sur trois déclare rechercher une fonction manuelle.

Quant aux fonctions de type administratif, elles sont recherchées par toutes les entreprises à hauteur de 13%, pourcentage qui passe à 20% dans le secteur des services.

Le recrutement est laborieux

Seulement un quart des entreprises n'ont pas éprouvé de difficultés lors de leur dernier recrutement. Pour toutes les autres, de réels problèmes ou des problèmes partiels se sont révélés par rapport au profil recherché. On peut donc légitimement penser que des entreprises ont procédé à des engagements sans que le profil du candidat ne réponde totalement aux conditions initiales de la demande.

En effet, 29% des entreprises n'ont qu'une réponse partielle à leur recrutement.

Enfin, constatons tout de même que 67% des entreprises relevant du secteur de la construction déclarent avoir éprouvé de réelles difficultés lors du recrutement (contre un peu moins de 17% faisant état de difficultés partielles).

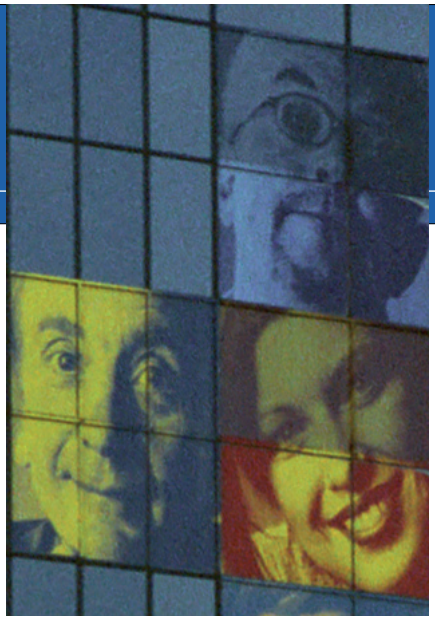
Mais pourquoi ?

Les entreprises ont été invitées à classer les causes de ces difficultés en leur attribuant des points sur 10 : le tableau 8 retrace donc les causes constituant les plus gros obstacles au recrutement.

Un classement peut alors se faire selon deux catégories; les causes liées aux compétences attendues pour le poste et celles liées au statut.

Le profil des candidats ne «colle» pas

Que ce soit l'absence de compétences attendues ou l'insuffisance de passerelles entre les entreprises et l'enseignement ou la formation, ces causes reflètent bien un écart entre les compétences des candidats et les demandes des entreprises.



Plusieurs entreprises ont en outre mentionné spontanément l'absence de compétences linguistiques, commentaire corroboré par l'enquête 2004 de l'UWE réalisée en région liégeoise et l'étude 2004 de FEDERGON-CEFORA sur les fonctions critiques.

Nous en revenons donc au décalage entre les attentes des entreprises et les compétences disponibles, évoqué en introduction qui pourrait donc s'expliquer par une inadéquation entre compétences détenues par le candidat et compétences nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

Il s'agit encore d'une démonstration renouvelée d'un constat évoqué de longue date... qui trouve notamment à s'exprimer (voir tableau 9) entre la différence de diplômes des travailleurs et des demandeurs d'emploi, même si cela constitue une approximation des compétences précises pour un poste déterminé. On relève ainsi la surreprésentation des faiblement diplômés dans les demandeurs d'emploi comparativement aux travailleurs.

Chômer ou travailler ?

Viennent ensuite dans l'énumération des causes la faible différence entre allocations de chômage et salaire net, la faible motivation de certains demandeurs d'emploi à l'embauche/la formation et la faible mobilité géographique et professionnelle reflétant alors un questionnement lié au statut, aux situations de vie du candidat comparativement aux conditions offertes dans l'emploi proposé.

Conclusion : le paradoxe n'est pas tenable

Le paradoxe tient de la bizarrerie : dans une région qui compte 270.000 demandeurs d'emploi, trois quart des entreprises éprouvent des difficultés de recrutement ! Loin d'être évident, le fait de recruter est vécu comme laborieux : c'est ce que confirme une fois de plus l'enquête menée auprès des entreprises wallonnes.

Ces entreprises qui ne trouvent pas «chaussure à leur pied» sont pourtant prêtes à engager : l'an dernier 98% des entreprises sondées l'ont fait ! Cela signifie qu'elles sont contraintes d'engager des candidats... qui ne répondent pas tout à fait au profil qu'elles recherchaient, ce qui freine leur développement.

Le problème, c'est que ces profils «rares» sont les mêmes d'année en année et que le Top 10 des fonctions critiques n'évolue guère au fil du temps. Cette situation ne peut plus être acceptée comme une fatalité. Des initiatives doivent absolument être prises afin de dynamiser le marché du travail, pour que se rencontrent de manière beaucoup plus serrée et tendue l'offre et la demande de travail. C'est en tout cas le discours que va tenir l'UWE tout au fil des travaux d'élaboration du nouveau contrat de gestion du Forem. Nous y reviendrons prochainement dans ces colonnes. ‖

8. Principales causes aux difficultés de recrutement

1	*L'absence de qualifications/ compétences attendues*	*7,1*
2	*L'insuffisance de passerelles entre entreprises et enseignement/formation*	*5,5*
3	*La faible différence entre allocations de chômage et salaire net*	*5,4*
4	*La faible motivation de certains demandeurs d'emploi à l'embauche/ la formation*	*5,3*
5	*La faible mobilité géographique et professionnelle*	*5,0*

Enquête UWE

9. Répartition de la population active par diplôme (Wallonie)

Inférieur au secondaire	*29%*	*44%*
Secondaire	*37%*	*39%*
Supérieur au secondaire	*35%*	*17%*
Total	*100%*	*100%*

INS, EFT, UWE

Cinq ans après l'obtention de l'ISO 14001
Le chevalier est toujours vert !

Entrée dans le giron du groupe suisse d'origine belge Barry-Callebaut en 2002, la Chocolaterie Jacques, aujourd'hui dénommée BCB Division Jacques, emploie près de 250 personnes pour une production annuelle de plus de 14.000 tonnes de chocolat. L'entreprise eupenoise est considérée comme pionnière en matière de management environnemental, avec une certification ISO 14001 obtenue il y a 5 ans déjà ! Premier bilan de ces cinq années «vertes».

Dynamisme Wallon Mai 2005 Par Marcel **GEHLEN**

La Chocolaterie Jacques a implémenté son SME en mobilisant ses propres moyens, mais en utilisant également les aides disponibles comme le Crédit d'adaptation du Forem, le coaching des Cellules Environnement de l'UWE…

C'est en 1999 que la direction de la Chocolaterie Jacques a pris la décision de s'engager dans la démarche d'implémentation d'un Système de Management Environnemental (SME), essentiellement pour maîtriser les coûts «environnementaux» de plus en plus importants. Parmi ces coûts, relevons entre autres la taxe sur le rejet des eaux usées industrielles, l'élimination des déchets, la consommation d'eau et d'énergie, la contribution aux systèmes Fost plus et Val-I-Pac…

Certifié en moins d'un an

La Chocolaterie a implémenté le SME en mobilisant ses propres moyens. Pour ce faire, elle a utilisé des aides disponibles en Région wallonne. L'aide à la formation du Forem (Crédit d'adaptation) et le coaching par les Cellules Environnement de l'UWE ont contribué à diminuer les coûts et les délais de l'implémentation du système. Un programme d'échange de bonnes pratiques avec un grand groupe brassicole de la région liégeoise a également stimulé le processus de mise en place du SME qui a finalement abouti à la certification ISO 14001 en moins d'une année.

La volonté d'intégrer les approches Qualité-Environnement était présente dès le départ et s'est encore accentuée par la suite. Si au départ il y avait encore une politique et un manuel séparés pour chacun des deux systèmes, ils ont été fusionnés depuis lors.

Energie verte

Sabine Léonard, coordinatrice environnementale, explique le système de tri mis en place : "*nous organisons 6 filières de recyclage pour valoriser tous nos déchets triés. Les palettes, le papier/carton, les films plastiques, les big bags et les ferrailles possèdent encore une valeur résiduelle positive et le tri représente donc un «plus» financier certain lorsque l'on connaît les coûts de traitement des déchets non recyclés (déchets industriels banals). Pour les déchets alimentaires (déchets de chocolat et autres ingrédients), nous avons opté pour la valorisation énergétique. Une unité de biométhanisation de la région récupère les déchets alimentaires pour en produire de l'énergie verte. De plus, la valorisation énergétique n'impose pas de suivi administratif lourd et présente de ce fait un avantage indéniable par rapport à la filière «alimentation animale» qui s'accompagne de démarches et d'un cadre très contraignants*".

L'entreprise adhère à l'accord de branche énergie et au plan de prévention emballage de sa fédération sectorielle – FEVIA – ce qui facilite la gestion administrative de ces impositions réglementaires. Sabine Léonard : "*Grâce aux enregistrements environnementaux, le SME fournit les chiffres nécessaires pour répondre aisément aux questionnaires environnementaux de FEVIA ou de la Région Wallonne. La gestion des inventaires obligatoires tels que le registre de déchets dangereux ou les huiles usagées est simplifiée tout comme la déclaration sur le rejet des eaux usées industrielles ou les éventuelles demandes de permis, etc.*"

Jacques a ainsi demandé et obtenu sans problème un permis d'environnement pour l'unité de neutralisation de ses eaux usées industrielles et pour d'autres rubriques mineures qui n'étaient pas classées sous le régime RGPT.

Adaptation à la version 2004 de la norme

La BCB Division Jacques profitera du passage à la nouvelle norme ISO14001:2004 pour améliorer et personnaliser le SME existant. Son équipe Qualité–Environnement se montre à ce titre intéressée par le projet Wallonie Excellence de la Cellule du «Fil de l'éco-gestion» de l'UWE. La suite dans un prochain numéro… ||

Sabine Léonard (coordinatrice environnementale) : "Les palettes, le papier/carton, les films plastiques, les big bags et les ferrailles possèdent encore une valeur résiduelle positive : leur tri représente donc un «plus» financier certain lorsque l'on connaît les coûts de traitement des déchets non recyclés".

Cellule de coordination du "Fil de l'éco-gestion"

Marcel Gehlen (responsable)
Catherine Dubois et Florence Gillmann

- Tél. 010/47.19.60
- E-mail : ecogestion@uwe.be
- www.ecogestion.be
- Plate-forme Wallonie Excellence : www.fil.ecogestion.be

180 entreprises «IPPC» concernées en Wallonie
Les pollutions sous étroite surveillance !

Pour organiser le contrôle du respect des conditions fixées dans les autorisations des établissements IPPC, la Région wallonne propose aux entreprises de s'autocontrôler. Mais pas n'importe comment !

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Stéphane **HENNEBERT**

Vous avez peut-être entendu parler ces derniers mois de «la Directive IPPC». Il s'agit d'une Directive européenne de 1996 relative à la prévention et à la réduction intégrée de la pollution (en anglais, Integrated Pollution Prevention and Control). L'objet ? Toutes les installations industrielles visées par cette Directive doivent obtenir un permis basé sur le concept des meilleures technologies disponibles, et qui intègre l'ensemble des impacts environnementaux de l'établissement.

En Wallonie, environ 180 installations industrielles (industries chimiques, cimenteries, fonderie, CET, sucreries,…) sont concernées, en plus de quelques élevages intensifs.

Comment va, concrètement, s'organiser le contrôle du respect des autorisations ? C'est ici qu'intervient un nouvel acronyme – un de plus ! : le «PISOE». Il s'agit en fait des «Plans Internes de Surveillance des Obligations Environnementales», propres à chaque établissement IPPC, établis sur proposition de l'exploitant et sur base des conditions d'exploiter arrêtées par la Région wallonne.

Auto-surveillance par les entreprises

Depuis le 1er mars 2005, dans les 6 mois qui suivent la délivrance d'une autorisation, couvrant une ou plusieurs activités IPPC, l'exploitant doit communiquer au fonctionnaire chargé de la surveillance (Division de la Police de l'Environnement), un projet de PISOE. S'ensuit alors un régime d'allers-retours entre l'exploitant et l'administration pour arriver in fine au plan définitif négocié entre les deux parties. Dans le cas d'un renouvellement de permis, l'exploitant disposera d'un délai de 3 mois pour notifier, si nécessaire, un projet de PISOE.

Ces plans de surveillance devront, entre autres, préciser les régimes de contrôle (occasionnel, régulier, fréquent, intensif).

Par ailleurs, si pour mener à bien les inspections, des mesures, non mentionnées dans les conditions d'exploiter, devaient être effectuées, les dispositifs à installer seraient alors à charge du fonctionnaire chargé de la surveillance.

La confidentialité sera de mise

Afin de faciliter la surveillance et les inspections par la Division de la Police de l'Environnement, les exploitants des établissements IPPC devront tenir un registre des plaintes qui leurs sont adressées et préciser le mode d'évaluation et le suivi de ces plaintes. Ils devront également pouvoir documenter le fonctionnaire chargé de la surveillance sur les processus de production et de fabrication avec des données suffisantes pour établir le flux de matière.

Lorsque des modifications du processus entraîneront une modification de la quantité ou de la qualité des émissions, l'exploitant devra transmettre au fonctionnaire chargé de la surveillance les informations concernant son nouveau flux. Si ces informations ont déjà été transmises au fonctionnaire technique, dans le cadre du registre des modifications, l'exploitant devra simplement en aviser le fonctionnaire chargé de la surveillance qui décidera si des compléments sont nécessaires.

Toutes les données relatives aux consommations et aux productions seront soumises aux règles de confidentialité et de non-diffusion.

Toujours dans le cadre de la mise en place des PISOE, les modalités de rapportage des résultats des auto-surveillances (par l'exploitant) seront également soumises à l'approbation du fonctionnaire chargé de la surveillance ||

Toutes les installations industrielles visées par la Directive européenne IPPC doivent obtenir un permis qui intègre l'ensemble des impacts environnementaux de l'établissement.

Plus d'infos ? :
Marianne Petitjean
081/33.51.60, m.petitjean@mrw.wallonie.be

Cellule des Conseillers en Environnement

Didier Nibelle (responsable), Olivier Cappellin, Brigitte De Vos, Stéphanie Fourez, Anne-Françoise Hannick, Stéphane Hennebert, Olivier Kassi, Sylvaine Menvielle
- Tél. 010/47.19.43
- E-mail : conseillers@uwe.be
- www.uwe.be,www.permisenvironnement.be

Créé à l'initiative du Ministre wallon de l'Environnement, la Cellule des Conseillers en Environnement est financée par la Région wallonne.

Un outil pour financer vos exportations
La Sofinex gagnerait à être mieux connue

Dans quelques mois, après les vacances d'été, la Sofinex soufflera ses deux premières bougies. Trop peu connue, la Société de financement de l'exportation et de l'internationalisation des entreprises wallonnes est une émanation de deux institutions wallonnes, l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (Awex) et la Société wallonne de Financement et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises (Sowalfin, appelée communément la coupole des PME).

Dynamisme Wallon Mai 2005 Par Arnaud **COLETTE**

L'intérêt de mêler des compétences unanimement reconnues en commerce extérieur d'une part, en financement des PME d'autre part, est manifeste. Selon une autodéfinition, "*l'intervention de la Sofinex en faveur des entreprises vise à rencontrer leurs besoins financiers liés à des opérations internationales, de manière à lever les obstacles à la réalisation de celles-ci*".

En fait, la Sofinex travaille principalement dans deux registres. Le premier a trait au financement des entreprises qui envisagent un contrat à l'exportation ou un investissement à l'étranger. Le second vise plutôt un soutien à l'exportation des entreprises au moyens de divers produits financiers (on devrait plutôt parler de subventions). Avec ces deux champs d'actions, la Sofinex, de son propre aveu, souhaite clairement devenir l'interlocuteur unique des entreprises wallonnes (principalement des PME) dans le domaine du financement d'opérations internationales, en leur offrant un ensemble approprié de services et d'outils financiers publics.

Voilà pour l'origine et les buts de cette «nouvelle» institution wallonne. Mais qu'en est-il de son action ? Selon Jean-Jacques Westhof, représentant de l'UWE tant à l'Awex qu'à la Sofinex, celle-ci "*est venue compléter l'action de l'Awex en apportant aux entreprises exportatrices une diversité d'instruments financiers (contre-garanties bancaires, prises de participation…) leur permettant de multiplier et de conforter leurs opérations de développement à l'étranger. En effet, en libérant des lignes de crédits, garantie sur des crédits bancaires, la Sofinex crée un mouvement multiplicateur des actions à l'exportation des entreprises et conforte leurs parts de marché*".

Une quarantaine de dossiers

Un satisfecit patronal évidemment partagé par Francis Mullers, responsable de l'Awex à la Sofinex, qui souligne que depuis la création de la structure, une quarantaine de dossiers émanant d'entreprises wallonnes ont été acceptés, et ce tous secteurs confondus. L'expert en financements internationaux souligne le succès du bilatéral, plus particulièrement les accords signés avec la Tunisie, le Maroc, le Sénégal et le Congo-Brazzaville, dans le cadre desquels la Sofinex peut financer partiellement des projets de développement économique mis en œuvre par des entreprises wallonnes.

Pour étayer ses dires, l'expert de l'Awex cite quelques «success stories» de la Sofinex, comme les prises de participation dans le capital des sociétés fondées en Inde par IBA ou en Hongrie par Schréder, sans oublier la construction d'une centrale électrique à Djerba par MAD. En guise de conclusion, et d'explications des succès rencontrés, Francis Mullers avance que "*la Sofinex a l'avantage d'être un instrument souple et rapide. Nous sommes très près des attentes des entreprises, sans être nullement figés : nous évoluerons suivant les besoins des PME wallonnes à l'international*".

Jean-Jacques Westhof est d'accord, ajoutant que "*aujourd'hui, la Sofinex a atteint une vitesse de croisière et confirme son rôle de guichet unique du financement à l'exportation en Région wallonne. Tout récemment, le Gouvernement wallon a décidé d'augmenter les moyens disponibles, ce qui permettra de répondre mieux aux attentes des entreprises. Dans cette optique, la politique de communication vis-à-vis des institutions bancaires ainsi que vis-à-vis des entreprises exportatrices devrait être approfondie et accentuée*". Ce serait effectivement dommage de se priver d'un tel outil… ||

Plus d'infos ? :
www.sofinex.be
Représentants UWE : Jean-Jacques Verdickt et Jean-Jacques Westhof (010/47.19.44, jean-jacques.westhof@uwe.be)

Abesim à Wavre
L'environnement à dimension européenne

Après le secteur médical le mois dernier, intéressons-nous à la santé du sol wallon à travers le témoignage du bureau d'étude Abesim, expert en assainissement des sols, qui compte au sein de son équipe plusieurs stagiaires Eurodyssée…

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par l'équipe **EURODYSSEE**

Installée à Wavre, la sprl Abesim est un bureau d'études spécialisé dans le diagnostic des sols, eaux souterraines et nappes phréatiques et dans les expertises environnement et/ou construction et la gestion de chantiers de décontamination de sites et sols pollués. Elle a accueilli plusieurs stagiaires Eurodyssée dans le cadre de plusieurs projets. Rencontre avec son gérant, Johan L'Ecluse.

Dynamisme Wallon : qu'est-ce qui a suscité votre intérêt d'accueillir un stagiaire Eurodyssée ?

Johan L'Ecluse : *Même en étant plutôt petit, Abesim sprl veut valoriser son savoir faire très spécifique à l'échelle européenne. En même temps, nous voulons créer un maximum d'interactions avec les autres spécialistes européens, afin d'améliorer en permanence le niveau de nos compétences.*

Quelle expérience retirez-vous de l'accueil d'un stagiaire européen ?

Les stagiaires Eurodyssée sont très ouverts à cette idée «européenne», et sont caractérisés par une grande motivation et une attitude positive et professionnelle. Ils s'intègrent très facilement (et agréablement) dans la jeune équipe dynamique de Abesim.

Comment intégrez-vous le jeune aux activités de la société ?

Les jeunes sont tout de suite intégrés à des activités de direction et de gestion de dossier. Cela ne veut pas dire qu'ils ont des responsabilités qui correspondent à ce niveau, mais en faisant des tâches d'adjoint, ils ont très vite une vue sur la spécificité et la finalité de notre service. Ceci permet très vite d'avoir une véritable impression de «participation».

Chaque stagiaire est pour le reste considéré comme «un(e) des nôtres», avec exactement le même traitement que les employés internes d'Abesim (incluant la vie sociale).

Une anecdote, un mot-clé,…pour décrire cette expérience ?

Les stages Eurodyssée sont l'idéal pour s'élargir la vue. ||

Johan L'Ecluse : "Chaque stagiaire est considéré comme «un des nôtres», avec exactement le même traitement que les employés internes d'Abesim"

Malgré sa petite structure, Abesim sprl veut valoriser son savoir faire très spécifique à l'échelle européenne et créer un maximum d'interactions avec les autres spécialistes du secteur.

Entreprises wallonnes accueillant actuellement un stagiaire Eurodyssée:

Abesim, Acapela Group, Alcatel Etca, Artechno, Ateliers Bodart et Valter, Austral, Baxter R&D Europe, Biores, Britte, Bureau d'études Concept, Carrefour Interculturel Wallon, Celabor, Centexbel, Centre Belge d'étude et de documentation de l'eau, Centre Hospitalier Universitaire de Liège, , Coonen Sérigraphie, Coris Bioconcept, CRIF-WTCM, Diagenode, Dow Corning, Facozinc, Holiday Inn, Hôtel des ventes Mosan, Hôtel Ibis, I-mage Consult, Immucor Gamma Benelux, Imprimerie Vase, Laboratoire Dutrecq, Mahaux Photography, Les Machiroux, Maison de la Poésie et de la Langue française, Office du Tourisme des Cantons de l'Est, Opéra Royal de Wallonie, Palais des expositions de Charleroi, Pass, PHI Vidéo Product, Question de Goût, Revatech, Royal Brasserie, Service Provincial des Arts de la scène, Siterem, Syndicat d'initiative de Hotton, Technifutur, Techno-High-Technology, Techspace Aéro, Wos Hautrage, Zentech.

EURODYSSÉE
ASSEMBLÉE DES RÉGIONS D'EUROPE
ASSEMBLY OF EUROPEAN REGIONS

Vous aussi vous souhaitez accueillir un stagiaire Eurodyssée dans votre entreprise ?

Eurodyssée est un programme d'échanges mis en place dans plusieurs régions européennes. En Wallonie, la Région wallonne a chargé l'UWE d'identifier les entreprises susceptibles d'accueillir un jeune Européen et d'assurer le suivi de sa formation.

- *Tous types d'entreprises et tous secteurs d'activités*
- *Stages de 5 mois*
- *Statut du stagiaire : boursier non rémunéré*
- *Age des candidats : de 18 à 30 ans*
- *Bourse mensuelle versée par le programme au stagiaire : 740 €*
- *Frais pour l'entreprise : cotisation exceptionnelle de 1250 € en guise de soutien à l'opération Eurodyssée*
- *L'assurance responsabilité civile sur le lieu de travail incombe à l'entreprise*

Contact :
Bureau Eurodyssée 04/221.42.74,
uwe.eurodyssee@skynet.be, www.eurodyssee.net

Quel coût fiscal ?
Séminaires professionnels et frais de restaurant

Dans un contexte professionnel de spécialisation et de complexification croissantes, des séminaires de formation sont régulièrement proposés par les entreprises à leurs travailleurs (voir notre dossier en pages 10 à 19). Le traitement fiscal en matière d'impôt sur les revenus et en matière de TVA peut dans certains cas poser question.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Charles **CARLIER** et Dominique **SCHMETZ**, Deloitte

Impôts sur les revenus

Il convient tout d'abord de rappeler brièvement les distinctions qui s'imposent en matière de frais de séminaire selon que l'on se place dans le chef du travailleur participant à un séminaire ou de celui de l'entreprise qui en supporte les frais.

Dans le chef des travailleurs qui participent à des séminaires dont le coût est supporté par leur employeur, de tels frais sont en principe exonérés d'impôt car ils constituent des dépenses propres à l'employeur. Dans certains cas pourtant, lorsque les frais de séminaire couvrent en réalité des frais de loisirs ou de divertissement, l'administration fiscale peut considérer que le travailleur bénéficie d'un avantage de toute nature qui est imposable dans son chef.

Du point de vue de l'employeur, les frais de séminaire supportés devront, afin d'être fiscalement déductibles, à avoir été faits ou supportés pendant la période imposable en vue d'acquérir ou de conserver des revenus imposables et être justifiés quant à leur réalité et à leur montant au moyen de documents probants. C'est principalement la question du lien avec l'activité professionnelle qui a donné lieu à une jurisprudence abondante s'agissant de séminaires organisés dans des lieux de villégiature. A ce titre, il a récemment été jugé qu'un médecin qui participait à un séminaire professionnel dans une station de ski pouvait déduire de tels frais de participation au titre de charge professionnelle. En effet, le tribunal considère que le fait qu'un séminaire se tienne dans un tel lieu et soit combiné à des vacances de ski ne supprime pas le lien direct qui existe entre le séminaire suivi et les activités professionnelles de l'intéressé.

Néanmoins, il faut vérifier, dans chaque cas, si une partie des frais d'organisation du séminaire ne doit pas faire l'objet d'un report en dépenses non admises, par exemple au titre de frais de restaurant ou de frais de réception.

Une partie des frais de séminaire peut en effet être considérée par l'administration fiscale comme des frais de restaurant ou de réception partiellement non déductibles lorsqu'ils sont, par exemple, relatifs à l'organisation d'un cocktail ou d'un repas qui suit ou précède le séminaire. A cet égard, il convient de noter que depuis le 1er janvier 2004 les frais de restaurant exposés lors de séminaires et colloques doivent être isolés des autres frais et repris parmi les dépenses non admises (rejet à concurrence de 31% pour l'année 2005 – exercice d'imposition 2006). Ceci vaut même dans l'hypothèse où ces frais ne sont qu'accessoires par rapport à l'ensemble des frais de séminaire ou de colloque.

L'exemple chiffré suivant permet ainsi d'évaluer l'impact potentiel des frais de restaurant sur le coût après impôt d'un séminaire. Si l'entreprise supporte un coût de 100 pour l'organisation d'un séminaire, les 100 seront considérés comme fiscalement déductibles, ce qui conduira à un coût après impôt de 66 (100 – 33,99 d'économie d'impôt). Par contre, dans l'hypothèse où des frais de restaurant sont inclus, si l'entreprise supporte un coût de 100 pour l'organisation d'un séminaire, qui correspond à 60 de frais de séminaires à proprement parler et 40 de frais de restaurant, 31% de ce dernier montant (en l'occurrence 12) seront repris parmi les dépenses non admises de la société. Par conséquent, un impôt additionnel de 4 sera dû sur ce montant (12 x 33,99%) et le coût effectif global passera donc de 66 à 75 (100 – [60 x 33,99%] – [40 x 69% x 33,99%] + [40 x 31% x 33,99%]).

Nous signalons enfin que le taux de 31% des frais de restaurant non déductibles visé plus haut devrait en principe être ramené prochainement à 25% (exercice d'imposition 2007).

TVA

La TVA supportée par l'assujetti sur les frais de séminaire est, en principe, déductible dans son chef (en fonction, bien entendu, de l'étendue de son droit à déduction). Cette règle générale, conforme au principe de neutralité de la TVA, connaît toutefois plusieurs exceptions.

Tout d'abord, le droit à déduction de la TVA pourrait être remis en cause s'il apparaît que les frais qui ont été exposés ne sont pas directement liés à l'activité économique de l'assujetti.

Ensuite, et en tout état de cause, aucune déduction n'est admise pour la TVA grevant les frais de nourriture, de boissons et de logement exposés à l'occasion d'un séminaire. Ce rejet absolu de la déduction de la TVA supportée sur ce type de frais est applicable même si ceux-ci ne sont pas facturés séparément du prix du séminaire. Dans ce cas, la pratique administrative tend à appliquer un pourcentage forfaitaire (souvent 50%), supposé représenter la partie du prix afférente aux frais en question, pour déterminer dans quelle mesure la déduction de la TVA doit être rejetée. Il appartient alors à l'assujetti de tenter de prouver que ce pourcentage ne reflète pas la réalité, par exemple en demandant à son fournisseur de lui adresser un détail de la facture globale. ||

Plus de 80 membres
Le Cluster Transport & Logistique s'organise

Créé officiellement en juillet 2004, le Cluster Transport et Logistique Wallonie-Belgium s'est donné pour mission de positionner la Wallonie sur le marché mondial de la logistique. Il vient de se structurer en asbl autour de 3 pôles locaux – Liège, le Luxembourg et le Hainaut – et comprend plus de quatre-vingts membres.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Grégory **FALISSE**

La Wallonie dispose de nombreux atouts qui font d'elle une région où le secteur du transport et de la logistique prend une place prépondérante dans le paysage économique. La présence du 8e aéroport cargo, du 2e port intérieur d'Europe, de plusieurs plates-formes multimodales, des axes autoroutiers fluides et d'un réseau ferroviaire dense atteste de la force de ces infrastructures. Elle possède également des terrains et biens immobiliers à prix très compétitifs, de nombreux organismes de formation, des professionnels qualifiés et multilingues...

Afin de pouvoir développer l'existant et de traduire le potentiel de la région en investissements réels, le Cluster Transport et Logistique fédère les initiatives locales et regroupe en son sein différents acteurs issus des entreprises de transport et de logistique, des gestionnaires d'infrastructures, de la formation ou d'entreprises donneuses d'ordre.

Devenir membre du Cluster permet ainsi de bénéficier d'un réseau important et de nouer des partenariats. Par ailleurs, cela offre un support dans les activités de développement ou d'organisation et assure directement ou indirectement une présence à différents évènements ou manifestations nationales ou internationales. Les membres du Cluster peuvent également s'impliquer dans des groupes de travail thématiques ou accroître leurs connaissances au travers de visites, développements technologiques ou transfert de connaissances.

Dans un but de concrétisation du potentiel de la région, le Cluster Transport et Logistique s'est fixé des objectifs et s'est structuré en fonction de ses différentes missions. Un de ces objectifs est d'augmenter la compétitivité des entreprises en les amenant à s'orienter vers des services de type «Third Party Logistics». En outre, le Cluster axe ses actions autour d'une volonté d'attraction de nouveaux centres de distributions européens (EDC) mais également dans une mutation de ces EDC en ELC (Centres Logistique Européens). Par ailleurs, un des objectifs du Cluster est de positionner le secteur comme un pôle de développement prioritaire pour la Wallonie.

Ces objectifs, le Cluster tente de les rencontrer en articulant ses actions autour de neuf missions telles que l'encouragement aux synergies, le développement d'une démarche commerciale et de prospection permanente, le soutien à la création et au développement d'activités nouvelles ou encore l'amplification du développement technologique. ||

Plus d'infos ? :
- Cluster Transport et Logistique Wallonie-Belgium, 04/387.87.37, info@logisticsinwallonia.be
- Cellule Mobilité de l'UWE, 010/48.94.08

La qualité :
Une démarche structurante en économie sociale ?

Tel était le thème d'un récent échange de bonnes pratiques organisé par le Mouvement Wallon pour la Qualité. Les témoignages y apportés ne manquaient pas de similitude avec ce qui se vit au sein d'une PME. Nous avons dès lors demandé à une des entreprises témoins, l'Atelier à Jambes, de faire part de son expérience en démarche qualité totale.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Propos recueillis par Stéphanie **DUBOIS** du MWQ

L'Atelier a su profiter du projet expérimental de formation et d'accompagnement individuel développé par Cequal au sein d'une grappe de 7 Entreprises de Travail Adapté (ETA).

Présentez-nous en quelques mots l'asbl Atelier ...

P. De Groote, Directeur de l'Atelier : *L'Atelier est une «Entreprise de Travail Adapté (ETA)» créée en 1963, à l'initiative de parents cherchant à occuper leurs enfants handicapés devenus adultes. En 40 ans, l'entreprise a grandi et s'est ouverte à d'autres types de handicaps : physiques, psychosensoriels, sociaux... Nous connaissons les mêmes contraintes et obligations que les autres entreprises. Les différences essentielles sont les travailleurs, majoritairement handicapés (180 sur 220 personnes), et les nombreux secteurs d'activité : conditionnement, montage, reliure, nettoyage, assemblage de PC.*

Pourquoi se lancer dans une «démarche qualité» ? Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ?

L'une de nos grandes faiblesses était le manque de communication, source de conflits et de pertes de temps. Nous avons dès lors décidé d'entreprendre une démarche pour fédérer le personnel autour d'un projet d'entreprise visant le progrès et l'amélioration continue.

La première étape a été de convaincre et d'associer le Conseil d'administration dans la démarche. En effet, lorsque l'entreprise semble bien fonctionner, comment convaincre les administrateurs d'investir dans la qualité ? Pratiquement, nous avons procédé à un inventaire des différents dysfonctionnements rencontrés (manque de personnel encadrant, manque de compétences qualité en interne, mauvaise communication,...). L'asbl disposant d'une structure de gestion très réduite, il était nécessaire d'engager un Responsable Qualité pour être plus constructif.

Quelles ont été vos opportunités d'entreprendre cette démarche qualité ?

Les démarches entreprises par la fédération des ETA auprès de différents cabinets ministériels pour développer la qualité dans le secteur ont abouti au moment où l'Atelier était prêt à se lancer. CEQUAL coordonnant un projet expérimental pour le secteur, l'asbl s'est immédiatement portée candidate pour un programme de formation et d'accompagnement individuel développé au sein d'une grappe de 7 ETA.

Quelle méthodologie avez-vous mis en place pour atteindre cet objectif ?

M. Goffinet, Responsable Qualité : *Durant les 6 premiers mois, j'ai observé la structure afin d'essayer d'en comprendre le fonctionnement et d'y apporter un regard neuf et critique. Ensuite, j'ai informé, sensibilisé et rassuré le personnel sur 2 notions essentielles : ce qu'est la «Qualité» et en quoi consiste le rôle de «Responsable Qualité».*

Parallèlement, j'ai travaillé de front sur la résolution de dysfonctionnements, la description de fonctions et le travail sur les mentalités.

Qu'est ce que la délivrance d'un certificat de conformité par un de vos clients a apporté à votre organisation ?

Un client souhaitait lancer sur le marché un nouveau produit et, avant de l'industrialiser, il a décidé de sous-traiter sa production dans plusieurs ETA. Il s'agissait d'un contrat de deux ans mettant au travail 40 à 50 opérateurs : un gros défi pour notre asbl. Nous devions respecter un cahier des charges très pointilleux nécessitant une maîtrise totale de la réalisation de ce produit. Après 2 mois de travail et de mise en place de ce système complexe, l'Atelier a été audité par le client et a obtenu le certificat de conformité. Ce projet fédérateur nous a apporté beaucoup ! C'est grâce à ce projet, je pense, que nous sommes réellement entrés dans le cercle de l'amélioration continue. ||

Mouvement Wallon pour la Qualité

Cet article est proposé par le Mouvement Wallon pour la Qualité. Conçu sous la forme d'un réseau, le MWQ développe, stimule et encourage la recherche de l'excellence pour tous en Région wallonne.

- Tél. : 081/63.49.09
- E-mail : info@mwq.be
- www.mwq.be

Entreprises «éthiques et responsables» ?
Le Référentiel AA1000 innove

La crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise est étroitement liée aux failles des systèmes d'audit. Classée au rang de l'histoire des scandales, l'affaire Enron aux Etats-Unis illustre très bien le dérapage issu d'une trop grande connivence entre direction d'entreprise et cabinet d'audit-conseil. Depuis, réglementations et pratiques professionnelles ont amélioré le système. Pour autant, la confiance est-elle rétablie ? Le référentiel AA1000, développé par l'Institut londonien AccountAbility, propose une solution.

Dynamisme Wallon Mai 2005 Par Serge **DE BACKER**

Quotidiennement, les entreprises justifient leurs pertes ou profits, rappellent l'utilité de leur existence, leur finalité sociétale, leurs valeurs. Mais comment garantir le contenu de ce message ? Comment asseoir sa sincérité ? Comment recréer le lien vital entre son entreprise et la Société ? La communication d'entreprise, parfois exprimée via un rapport d'activité, joue un rôle non exclusif mais prépondérant. En témoigne l'apparition ces dernières années de rapports d'activités en tout genre teintés d'une appellation tantôt environnementale, tantôt sociétale, puis, plus intégrés sous le label du développement durable. Une tendance qui exprime l'engouement de l'entreprise à vouloir investir dans sa relation avec ses parties prenantes (clients, employés, actionnaires, analystes financiers, ONG, consommateurs, fournisseurs,...).

Le standard AA1000 est le premier et l'unique référentiel à se pencher sur la question de la crédibilité de ces rapports. Quelles garanties offrent les entreprises qui se déclarent «éthiques et responsables» ?

Dis-moi ton métier...

Comment arrêter de parler de la pluie et du beau temps alors que la maison brûle ? Comment construire une vraie réflexion, réaliste, optimiste et positive, autour de son métier et la communiquer ? Comment garantir le contenu de ses déclarations ? Que l'on soit carreleur, emballeur, distributeur, pétrolier, chimiste, électricien, carrier, cimentier, banquier, entrepreneur, fabricant ou importateur de vêtements, de jouets ou de légumes bio, les questions sont identiques, les réponses très différentes, car elles intègrent les enjeux du secteur concerné. L'entreprise développe une stratégie, une vision, un reporting ou un audit à la hauteur de son métier.

D'où vient ce référentiel ? Le standard d'assurance AA1000 a été inauguré le 25 mars 2003 suite à un vaste processus de consultation internationale, en se basant sur l'expérience pratique et les perspectives du monde des affaires, des pouvoirs publics et de la société civile. Le but de ce standard est de répondre au besoin d'une approche unique au contrôle. Un contrôle qui gère à la fois les données qualitatives et quantitatives de la performance en développement durable, et le système qui sous-tend ces données et performances. Très concrètement, via le référentiel AA1000, les entreprises et leurs conseillers cherchent la meilleure façon de mener des audits qui construisent une crédibilité réelle aux yeux des parties prenantes, tout en contribuant à l'interne à une meilleure prise de décision.

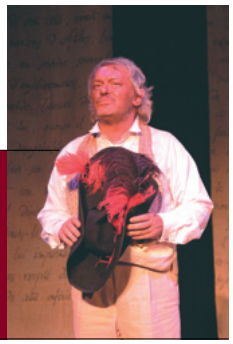
AA1000 est conçu pour compléter les lignes directrices de reporting du GRI (Global Reporting Initiative) et les autres approches de transparence standardisées ou spécifiques à l'entreprise. C'est également le premier standard d'assurance «open-source» qui couvre l'éventail complet de la performance et du reporting d'une organisation. ||

A travers le référentiel AA1000, les entreprises cherchent la meilleure façon de mener des audits qui construisent une crédibilité réelle aux yeux des parties prenantes, tout en contribuant à une meilleure prise de décision en interne.

Plus d'infos ? :

- Le site www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp vous dit tout sur le standard AA1000.
- Accountability et CAP conseil organisent deux journées de formation certifiantes les 27 mai et 9 septembre 2005. Infos et inscription : 010/24.25.47, info@capconseil.be

Théâtre «La Valette» à Ittre
Gestion de la Créativité : tous égaux ?



Un artiste pour parler de créativité, quoi de plus normal ? Mais c'est aussi un patron que Dynamisme Wallon a rencontré à Ittre… Léonil Mac Cornick dirige le théâtre «La Valette», à la manière d'une PME dont les «produits» ont réjoui l'an dernier pas moins de 15.000 consommateurs… Pardon : de spectateurs.

Dynamisme Wallon Mai 2005

Par Olivier **KAHN**, conseiller Ichec PME (www.ichec-pme.be, olivier.kahn@ichec.be)

Fort d'un rayonnement international, le théâtre de «La Valette» à Ittre (www.lavalette.be) a accueilli 15.000 spectateurs en 2004 et proposé plus de 150 représentations. En plein développement depuis sa création en 1988, il peut se targuer d'avoir la plus grande production belge de ces dernières années. Son Directeur, Léonil Mac Cornick, un chef d'entreprise, artiste et créatif à souhait, nous faire part de quelques réflexions en matière de créativité.

Comment fait-on pour trouver «la» bonne idée ?

Le réflexe pourrait être de «se mettre au vert» pour tenter de faire jaillir les idées.

Je pense qu'il faille faire le contraire : sortir, être ouvert, entrer en contact avec les individus et provoquer l'environnement. Il faut exploiter au maximum les pistes que nous offre l'environnement.

Y a t-il un âge, des conditions,… pour être créatif ?

Non. Le potentiel créatif est indépendant de l'âge, du sexe, du quotient intellectuel ou du niveau d'instruction du sujet. Tout le monde dispose d'un potentiel créatif.

Toutefois, avec l'âge, le dynamisme peut baisser ; s'entourer de jeunes générations est heureux.

Faut-il entretenir sa créativité ? Et comment la développer ?

Oui. En restant curieux.

Au niveau de la Valette, comment s'exprime la créativité ?

La créativité de la Valette est née de l'observation et de l'écoute du «marché». Elle s'exprime à différents niveaux :

- *La salle est particulièrement petite, tout d'abord : la proximité avec les comédiens est étonnante. Le contact avec le public est intense. Il a fallu oser créer cette ambiance, opposée à celle des grands théâtres classiques. C'était un retour aux sources, aux racines du «théâtre».*
- *La créativité s'exprime aussi au niveau du répertoire : lors de la création de la Valette, dans les années 80, la tendance était plutôt à l'intellectualisme extrême. Nous avons osé trouver une autre solution aux attentes des gens et jouer sur la sensibilité, l'humour et l'intelligence. Cela paraît évident, mais il a fallu oser créer, en son temps.*

En matière de communication, comment être créatif, quand on est une petite entreprise sans gros moyens ?

C'est justement du manque de moyens que naît d'autant plus la créativité. Ainsi, nous avons imaginé un tout gros événement annuel profitable à l'ensemble des troupes dont… la nôtre. Le «marché du théâtre» est ainsi né. Opération de charme, où des dizaines de troupes viennent présenter leur saison, elle permet de faire bouger entre 20.000 et 40.000 personnes en deux jours, et montrer qu'on existe, chacun dans ses spécificités.

Léonil Mac Cornick : "Les bonnes idées ne se trouvent pas en se «mettant au vert». Je pense qu'il faille faire le contraire : sortir, être ouvert, entrer en contact avec les individus et provoquer l'environnement".

Finalement, sommes-nous créatifs en Belgique ?

Particulièrement. Rappelons-le : la Belgique a sa place parmi les champions du monde de la création théâtrale. Nous comptons plus de 400 troupes. Notre production est une fois et demi celle de Paris !

Quels seraient les 3 mots les plus importants, en matière de créativité ?

Observer, provoquer et oser.

QUE RETENIR DE CETTE EXPERIENCE ?

La créativité est avant tout «un état d'esprit». Se nourrir d'informations les plus diverses et le plus régulièrement possible favorise la création – inconsciente – de «neuf». Beaucoup de bonnes idées sont proches de nous et se trouvent sur le marché. L'observation de l'environnement, des comportements des proches, de l'évolution des concurrents est vitale.

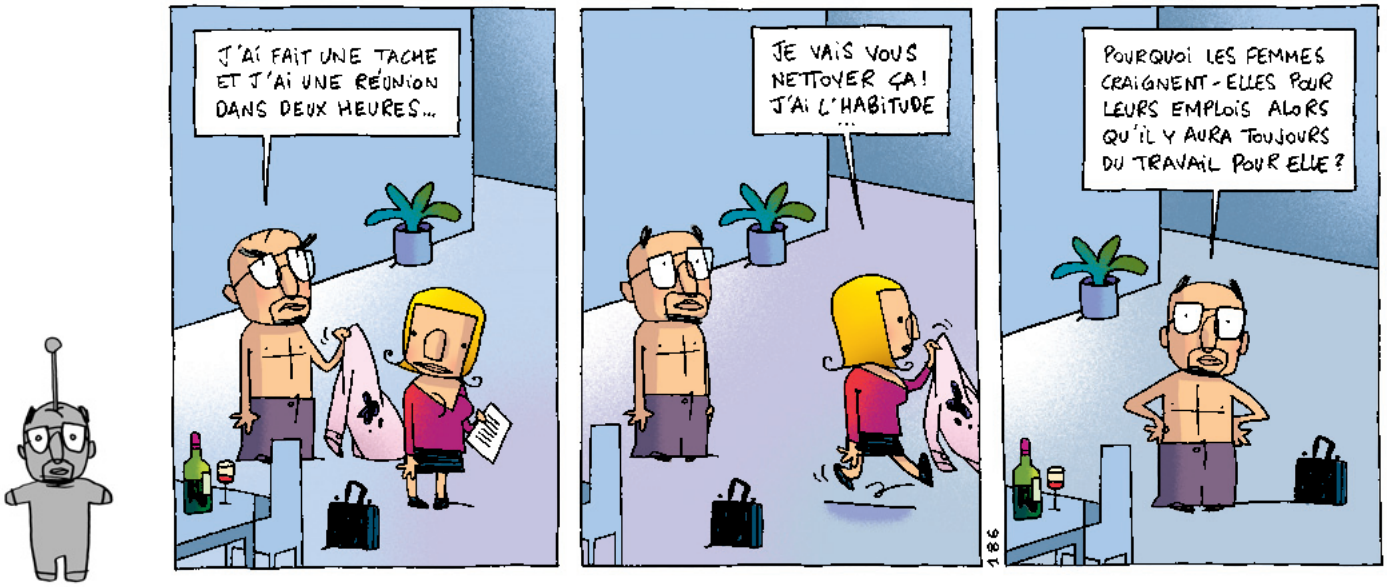
Les visites de salon ou de sites Internet, la lecture d'articles professionnels et autres, la rencontre de partenaires et tiers indépendants, neutres, les voyages sont de puissantes sources d'idées. Il est important de «structurer» des moments de visites et d'échanges.

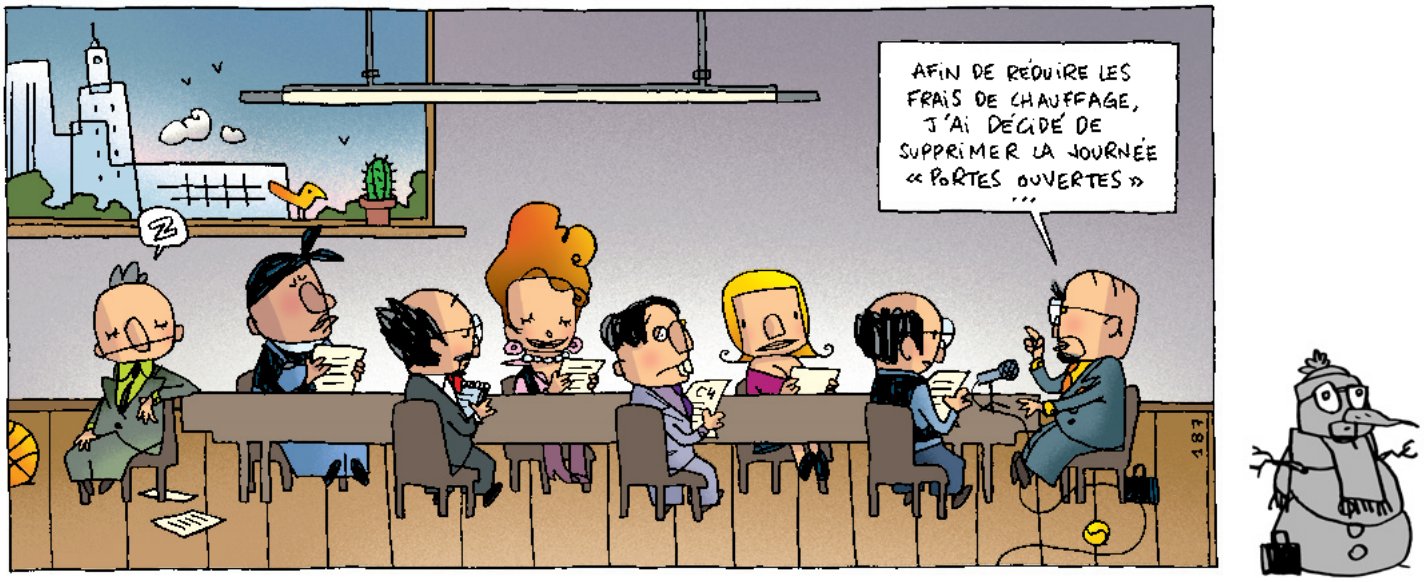
Rompre avec les «petites habitudes», associer des éléments habituellement éloignés, se forcer à trouver systématiquement plusieurs solutions à un problème permet la créativité. Se détacher des statistiques, du passé, de l'excès de logique, des conformismes, de la crainte de s'égarer : quelques dernières conditions pour être créatif ! ||

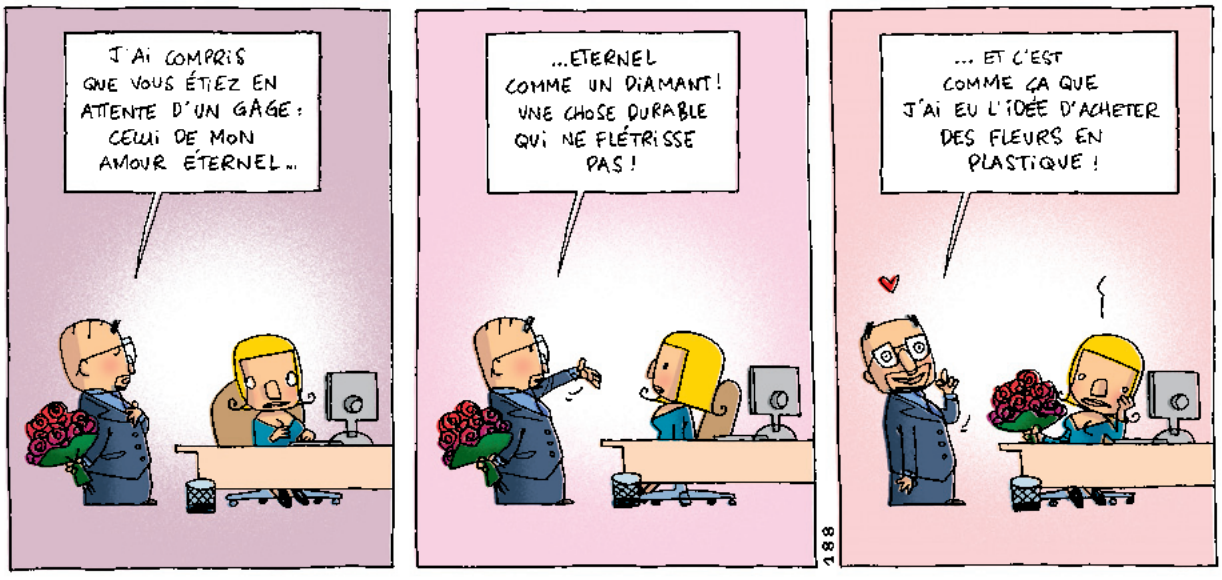
En collaboration avec : ICHEC PME

Manager Mode d'emploi

Scénario, dessin, couleur : Dehaes


J'AI FAIT UNE TACHE ET J'AI UNE RÉUNION DANS DEUX HEURES...
JE VAIS VOUS NETTOYER ÇA ! J'AI L'HABITUDE
POURQUOI LES FEMMES CRAIGNENT-ELLES POUR LEURS EMPLOIS ALORS QU'IL Y AURA TOUJOURS DU TRAVAIL POUR ELLE ?
186




J'AI COMPRIS QUE VOUS ÉTIEZ EN ATTENTE D'UN GAGE : CELUI DE MON AMOUR ÉTERNEL..
...ETERNEL COMME UN DIAMANT ! UNE CHOSE DURABLE QUI NE FLÉTRISSE PAS !
... ET C'EST COMME ÇA QUE J'AI EU L'IDÉE D'ACHETER DES FLEURS EN PLASTIQUE !
188

Manager mode d'emploi Auteur : Dehaes © Dupuis, 2005